

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN ESTRATÉGICO  
NÍVEL MESTRADO

FRANCISCO XIMENES

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS GUIADOS PELO DESIGN EM UMA ORGANIZAÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CARÁTER SOCIAL

Porto Alegre

2015

FRANCISCO XIMENES

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS GUIADOS PELO DESIGN EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CARÁTER SOCIAL

Dissertação apresentada  
como requisito parcial para a  
obtenção do título de Mestre  
pelo Programa de Pós-  
Graduação em Design  
Estratégico da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Correa Meyer - UNISINOS

Prof. Dr. José Paulo da Rosa – SENAC-RS

Porto Alegre

2015

X6c Ximenes, Francisco  
Construção de cenários guiados pelo design em uma organização prestadora de serviços de caráter social / por Francisco Ximenes. – 2017.  
104 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2015.  
Orientação: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky.

1. Design estratégico. 2. Gestão estratégica. 3. Cenários futuro. 4. Metaprojeto. 5. Inovação. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

## **AGRADECIMENTOS**

Especial agradecimento ao meu orientador Prof. Celso Carnos Scaletsky, pela dedicação, empenho, disponibilidade e, acima de tudo, pelos valiosos conhecimentos transmitidos. Agradeço aos professores Filipe Campelo Xavier da Costa e Guilherme Correa Meyer, pelos direcionamentos recebidos na etapa de qualificação.

Meus agradecimentos ao Prof. José Paulo da Rosa pelo incentivo e apoio na realização deste mestrado.

Também expresso meus agradecimentos a amiga Sra. Adriane Moraes, gerente de planejamento do SESC-RS, por disponibilizar espaço em suas atividades profissionais para a aplicação prática dos conteúdos desta pesquisa.

Da mesma forma estendo meus agradecimentos ao grupo executivo do SESC-RS e a seu Diretor Regional, Luiz Tadeu Piva, pela colaboração para a realização deste trabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Espiral do conhecimento .....	18
Figura 2- Processo de aprendizagem-Solução de problemas.....	20
Figura 3- Esquema sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual.....	26
Figura 4- Modelo do processo de imaginação como construção criativa.....	26
Figura 5- Teoria U.....	29
Figura 6- Representação do método de trabalho.....	38
Figura 7-Ecograma SESC-RS.....	39
Figura 8- Imagem para reflexão pré-workshop.....	41
Figura 9- Diagrama de construção de cenários.....	44
Figura 10- Imagem para reflexão pré-workshop.....	48
Figura 11- Imagem para reflexão pré-workshop.....	48
Figura 12- Imagem para reflexão pré-workshop.....	49
Figura 13- Imagem para reflexão pré-workshop.....	49
Figura 14- Imagem para reflexão pré-workshop.....	50
Figura 15- Imagem para reflexão pré-workshop.....	50
Figura 16- Imagem para reflexão pré-workshop.....	51
Figura 17- Moodboards de Campos semânticos.....	52
Figura 18- Moodboards de Campos semânticos.....	54
Figura 19- Moodboards de Campos semânticos.....	55
Figura 20- Moodboards de Campos semânticos.....	56
Figura 21- Moodboards de Campos semânticos.....	57
Figura 22- Moodboards de Campos semânticos.....	58
Figura 23- Moodboards de Campos semânticos.....	59
Figura 24- Moodboards de Campos semânticos.....	60
Figura 25- Moodboards de Campos semânticos.....	62
Figura 26- Moodboards de Campos semânticos.....	63
Figura 27- Diagrama de Cenários Corporativo consolidado.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Matriz de gestão de produtos e serviços.....	38
Tabela 2- Síntese dos resultados pré-worshop.....	48
Tabela 3- Síntese dos resultados das entrevistas.....	67
Tabela 4- Síntese dos resultados das entrevistas.....	70
Tabela 5- Síntese dos resultados das entrevistas.....	72
Tabela 6- Síntese dos resultados das entrevistas.....	75

## SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. OBJETIVO GERAL.....	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2. DESIGN ESTRATÉGICO.....	22
2.3. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....	29
3. MÉTODO.....	36
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE.....	38
3.3. PROCEDIMENTO DE PESQUISA.....	39
3.3.1 PRÉ-WORKSHOP.....	42
3.3.2 WORKSHOP.....	43
3.3.2.1 <i>Brainstorming</i> .....	44
3.3.2.2 <i>Recortes da realidade – Campos semânticos</i> .....	44
3.3.2.3 <i>Oportunidades</i> .....	45
3.3.2.4 <i>Projeções</i> .....	45
3.3.3 ENTREVISTAS.....	46
4. ANÁLISE DE DADOS.....	48
4.1 PRÉ-WORKSHOP.....	48
4.2 WORKSHOP.....	53
4.3 ENTREVISTAS.....	66
4.3.1 ATORES.....	67
4.3.2 TOMADA DE DECISÃO.....	69
4.3.3 MUDANÇA NO MODELO MENTAL.....	72
4.3.4 FORMA DE REPRESENTAÇÃO.....	74
5. DISCUSSÃO.....	77
6. CONCLUSÕES.....	82
7. REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	88

## RESUMO

Este projeto de pesquisa tem por finalidade apresentar de que forma os mecanismos do design estratégico podem contribuir para a construção de cenários de futuro, com vistas ao desenvolvimento de estratégias de uma organização. Para tanto, num primeiro momento são apresentados alguns conceitos definidores do caráter estratégico atribuído ao design, como sua capacidade de favorecer a ampliação da percepção e leitura de contextos complexos, combinando abordagens de caráter objetivo e subjetivo, favorecendo o desenvolvimento de estratégias de longo prazo. Em seguida serão abordados os princípios, métodos e elementos do design que podem apoiar a condução da construção de cenários futuros. Como forma de verificação do nível de efetividade do uso destes instrumentos será apresentada uma experiência de aplicação dos princípios do design estratégico na construção de cenários para a revisão do planejamento estratégico do SESC -RS, instituição que atua no setor de desenvolvimento do bem estar social. Os resultados obtidos, conforme descritos nos objetivos desta pesquisa, permitem concluir que o uso de métodos e instrumentos do design na construção de cenários impacta, principalmente, na forma como os atores vêem o contexto em que estão inseridos e como esta visão pode determinar a natureza e amplitude de suas decisões. Ou seja, pôde-se observar uma mudança no modelo mental dos envolvidos, sendo possível localizar elementos de aprendizado, tanto individuais, quanto coletivos, elementos estes que conduziram a uma visão e perspectivas estratégicas ampliadas.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Design estratégico, gestão estratégica, cenários futuro, metaprojeto, inovação



## **ABSTRACT**

This research project aims to present in which ways the using of strategic design can contribute to build a new scenery for the future, while viewing the development of the strategies of an organisation. Therefore, in the first place will be presented some concepts that can define the main objective of the strategy assigned to Design, like the capacity to encourage and amplify the perception and understanding of complex contexts, combining approaches that will have a subjective aspect and a purpose aspect, in which will favour the development of the strategy for a long term. The following subject will be the aspects, methods and elements of the Design, that can provide and support the ways that will be leading the constructions of future sceneries. In order to verifying the level of effectiveness of the using of these instruments, will be presented an experience of amplification of the principles of strategic Design in building new sceneries to reviewing the strategic planning of SESC-RS, an institution engaged in the development of the social well being. The results obtained, as described in the goals of this research allow us to conclude that the use of methods and tools of the design to build scenarios impacts, mainly in the way the actors see the context in which they live and how this vision can determine their decisions. Therefore, it is plausible to notice a change in the mindset of those involved, being possible to locate elements of learning, both individual and collective, elements which led to a vision and expanded strategic perspective.

**Keywords:** Strategic Design, strategy, future sceneries, innovation, strategic management, metadesign.

# 1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente a busca de definições dos caminhos que a organização percorre e irá percorrer, insere-se naquilo que pode ser denominado gestão estratégica. Como finalidade principal, as práticas de gestão estratégica visam prover as organizações de mecanismos orientadores, isto é, apoiar a ação dos gestores nas decisões relativas ao campo de atuação da empresa. Segundo Ansoff (1977), a definição do campo de atuação acrescida de uma orientação de crescimento, compõe as diretrizes e regras de decisão da organização, podendo ser entendidas como decisões relativas à estratégia. No entanto, são observadas oportunidades de melhoria nas práticas costumeiramente utilizadas para a análise do contexto das organizações. Estas práticas demonstram lacunas, espaços onde esta dissertação encontra possíveis indícios para propor o uso de princípios e instrumentos do design. O design, entende-se, pode representar um importante apoio na leitura e elaboração de cenários, com vistas ao estabelecimento de estratégias.

Neste sentido, num primeiro momento, é importante que se tenha um entendimento do significado de estratégia. Para tanto será abordada a evolução deste conceito ao longo dos anos. Na literatura da administração, Igor Ansoff é reconhecido como o precursor do conceito de estratégia e seus desdobramentos na gestão das organizações. Para o autor, estratégia é um conjunto de elementos inter-relacionados, que tem como função possibilitar à empresa a realização de seus objetivos, estes elementos são assim definidos: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. A abordagem de Ansoff dá ênfase às questões externas à organização, colocando como aspectos prioritários para decisão a “escolha do composto de produtos a ser fabricados pela empresa e dos mercados que serão vendidos” (Ansoff, 1977, p. 4).

Os conceitos trazidos por Ansoff colocam de forma mais evidente a necessidade das organizações de realizar ajustes internos alinhados às condições do ambiente em que estão inseridas, dito de outra forma, a compreensão de seu ecossistema passa a ser determinante de sua competitividade. Diante disto, assume um papel relevante a abordagem defendida por Michael E. Porter, que destaca a busca de um posicionamento por parte da organização no ambiente em que atua como uma condição de sua sobrevivência.

Tal postura estratégica, implica em reconhecer, neste ambiente, as regras de concorrência, determinantes dos diferenciais da organização. Porter (1989) engloba estes diferenciais em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A partir da análise destes fatores, segundo Porter, a empresa pode orientar seu posicionamento estratégico.

Os conceitos propostos por Ansoff e Porter tem um enfoque de natureza racional e prescritiva, o que pode induzir a crença de que a ação estratégica é eminentemente formal e deliberada. Como crítica a este entendimento Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) trazem um amplo estudo das diversas escolas relacionadas à gestão estratégica, dando especial atenção a abordagens de cunho não-racional e não-prescritivas, deixando isto mais evidente quando tratam dos aspectos relacionados àquilo que denominam Escola de Aprendizagem. Como comentado anteriormente, com apoio na crítica trazida pelos autores, entende-se que os instrumentos e métodos tradicionais desenvolvidos pela literatura da gestão estratégica não oferecem recursos suficientes para lidar com a complexidade do contexto em que se encontram as organizações. Ou seja, a reflexão proposta aos tomadores de decisão em relação ao ambiente em que estão inseridos possui um nível elevado de incerteza, de problemas mal estruturados, o que exige a busca de mecanismos que possibilitem a ampliação da compreensão dos cenários em que as organizações devem atuar. Tais exigências encontram respaldo metodológico e instrumental no campo do design, de maneira mais específica, no Design Estratégico. É com este entendimento que se coloca o problema deste trabalho de pesquisa, a saber, de que forma o Design Estratégico pode contribuir para qualificar a construção de cenários nas organizações.

No âmbito do design, a estratégia, como diz Mauri (1996), é candidata a palavra-chave, no sentido de que é necessária a leitura do ambiente “na multiplicidade e contrariedade das suas manifestações sob a bandeira da imprevisibilidade, da incerteza, da aceleração da mudança, do paradoxo, e o ambiental antes de todos.”

O agir de forma estratégica implica em reconhecer o contexto em que se pretende atuar, indica a elaboração de um mapa dos possíveis caminhos a seguir, ou, nas palavras de Deserti (2007), implica na construção de trajetórias de

inovação. Visualizar tais trajetórias significa distinguir possíveis cenários em que se pode agir.

Diante disto, impõe-se às organizações a necessidade de desenvolver mecanismos que lhes deem competências para a leitura do contexto em que estão inseridas. Entende-se que o suporte conceitual e metodológico do design estratégico pode contribuir para que a gestão estratégica das organizações assuma um perfil mais equilibrado no uso de práticas de leitura de seu ambiente, externo e interno, combinando enfoques de caráter racional com enfoques não-rationais, de abordagens baseada em informações objetivas com abordagens de cunho subjetivo, do uso de dinâmicas que propiciem a reflexão individual e coletiva. Neste sentido é que a abordagem do design estratégico pode assumir um papel relevante, por seu caráter, como diz Ikeda, “fortemente heurístico”, ou seja, “caracterizado por iniciativas amplas e de longo prazo, que constantemente passam por ajustes e revisões, a fim de encontrar as melhores formas de atingir os objetivos do negócio” (Ikeda, Manako, 2007, p.373).

A defesa desta abordagem também encontra respaldo nas palavras de Celaschi (2007), quando refere-se à complexidade do cenário contemporâneo, naquilo que diz respeito ao fenômeno de troca de mercadorias (bens e serviços), afirmando que tal fenômeno, além de incorporar questões de caráter econômico, representam elementos de cunho cultural.

Neste contexto, a fim de melhor delimitar a contribuição do design estratégico no campo da gestão estratégica, propõe-se recorrer aos recursos metodológicos e conceituais da abordagem de metaprojeto. Segundo Moraes (2010), metaprojeto é caracterizado pela reflexão que vai além do projeto, atitude que é propiciada pela análise, síntese e avaliação de informações contextuais, de caráter dinâmico e abrangente, conduzindo os atores envolvidos a um pensamento e ação mais inovadores, tornando-os mais capacitados para gerar estratégias condizentes com os cenários futuros, caracterizados pela mudança constante e complexidade dos desafios. Esta opção está embasada na crença de que tal enfoque reúne elementos capazes de qualificar o processo de leitura e compreensão de cenários organizacionais. Neste sentido, abordagem metaprojetual pode atuar como elemento ativador do pensamento reflexivo, cumprido a função de transformar situações de obscuridade em situações de maior clareza, coerência, organização e harmonia.

Como resultado da ação reflexiva o metaprojeto constitui-se o que Moraes (2010) chama de uma plataforma de conhecimento, que funciona como fonte e base do ato projetual, isto é, antecede a ação de lançar adiante, antecipar, propor, conceber.

A plataforma de conhecimento, que, segundo Moraes, é configurada pelo metaprojeto pode ser incorporada à prática utilizada tradicionalmente pela gestão estratégica, denominada planejamento por cenários. Acredita-se que, como dito por Moraes (2011), seu caráter holístico, transversal e dinâmico, pode contribuir de forma consistente na decodificação da realidade contemporânea.

A elaboração de cenários é uma prática interessada no futuro. Sua finalidade é tornar o mais evidente possível fatos e situações que devem ser considerados nas decisões que são tomadas no presente. Esse interesse pelo futuro por meio da elaboração de cenários diferencia-se da previsão, utilizada em algumas metodologias de planejamento mais tradicionais. Segundo Van Der Heijden (2009), o planejamento por cenários extrapola a abordagem de previsão e controle. Enquanto as práticas de previsão baseiam-se em probabilidades, a elaboração de cenários baseia-se em causalidades, e, como tal, “apela mais para as necessidades intuitivas dos típicos tomadores de decisões em sua busca por uma melhor compreensão das estruturas mutantes na sociedade” (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 28).

A conversação estratégica a que se refere Heijden assume no contexto das organizações um papel essencial, naquilo que se refere ao incremento da sua capacidade de diferenciar-se em um ambiente competitivo. No âmbito do design, as considerações trazidas por Manzini (2003) dão indicação do conteúdo destas conversações. Para o autor, a construção de cenários orientada pelo design, configura-se como um instrumento de compartilhamento de visões e motivações entre os atores, funcionando, da mesma forma, como um catalizador da implementação de ações articuladas.

Diante das considerações acima apresentadas, faz-se necessário encontrar recursos metodológicos capazes dar suporte conceitual e instrumental adequados às necessidades abordadas.

No contexto, interno e externo, em que se encontram as organizações atualmente, de extrema complexidade, identificar os recursos metodológicos mais apropriados é uma tarefa essencial. Para reforçar este entendimento, se busca amparo nas palavras de Hamel (2008, pg. 4) quando diz que “comparada

às mudanças monumentais em tecnologia, estilo de vida e geopolítica que presenciamos nos últimos cinquenta anos, a prática de gestão parece ter evoluído a um passo extremamente lento”.

É com esta compreensão que este trabalho de pesquisa entende que a abordagem do design estratégico pode contribuir na evolução necessária sugerida por Hamel, principalmente no que Der Heijden denomina “necessidades intuitivas dos típicos tomadores de decisões”, para tanto propõe-se os seguintes objetivos:

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

Investigar a construção de cenários guiados pelo design em uma organização prestadora de serviços de caráter social.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar ferramentas e métodos tradicionalmente utilizados pela gestão estratégica para o desenvolvimento de cenários competitivos;
- Analisar as ferramentas e métodos do design utilizados para facilitar a construção de cenários;
- Analisar de que forma o processo de construção de cenários foi influenciado pelo uso de instrumentos do design.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Num primeiro momento, a configuração teórica apresentada tem a intenção de demonstrar a evolução das práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento de estratégias. Para tanto, coloca em destaque aquelas abordagens que, no entendimento do autor deste trabalho de pesquisa, consolidaram-se como práticas efetivas nas organizações.

A seguir, a partir da compreensão de que as metodologias tradicionais, mesmo considerando a solidez de seus instrumentos, podem ser aperfeiçoadas, é apresentada a abordagem de construção de cenários guiados pelo design. Com este fim, são apresentados aqueles conceitos, princípios, instrumentos e

metodologias que podem ampliar e qualificar a análise estratégica nas organizações, com vista à construção de cenários.

Por fim, são abordados os princípios e conceitos voltados ao desenvolvimento de cenários nas organizações. Com estes elementos tem-se a finalidade de localizar de que forma o Design Estratégico pode encontrar espaço para efetivar sua contribuição.

## **2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA**

A prática de gestão voltada à estratégia surge para dar suporte às organizações na resolução de problemas que extrapolam os limites internos da empresa. Dito de outra forma, é a mudança da natureza dos problemas enfrentados que determina uma nova postura gerencial dos gestores nas organizações. As modificações observadas na natureza dos problemas organizacionais podem ser descritas segundo sua perspectiva de análise, que, segundo Ansof (1977), evoluiu de um ponto de vista interno para um ponto de vista externo, e, para tanto, é necessário “um enfoque analítico global à resolução do problema estratégico total da empresa”.

A evolução da perspectiva analítica traz uma nova abordagem para a solução de problemas empresariais, redirecionando seu escopo metodológico. Como dito anteriormente, um primeiro aspecto a ser enfatizado é que a atenção dos gestores deve ser direcionada, num momento inicial, ao ambiente externo da organização. Isto é destacado na abordagem trazida por Ansof quando afirma que “o termo estratégico significa, tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente” (Ansof, Igor, 1977, p.4)

Um segundo aspecto a ser tratado, é de que esta análise tem como finalidade dar maior efetividade à tomada de decisão quanto aos caminhos que serão seguidos pela organização, quanto a isto, o autor acrescenta:

As decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos, e não-internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos. Usando um termo de Engenharia, o problema estratégico diz respeito ao estabelecimento de um “equilíbrio de impedância” entre a empresa e o seu ambiente ou, em termos mais comuns, consiste no problema da identificação do ramo em que a empresa opera e dos ramos em que procurará ingressar (Ansof, Igor, 1977, p. 4)

Cabe ressaltar neste aspecto a distinção feita pelo autor quanto ao enfoque dado ao processo de decisão por ele desenvolvido, na sua abordagem, a principal preocupação é “com a natureza da empresa e não com os processos mentais do tomador de decisões” (Ansof, Igor, 1977, p. 2). Esta distinção certamente produziu efeitos práticos na metodologia, privilegiando fatores técnicos, de cunho econômico, em detrimento de fatores de ordem social e cultural no âmbito da empresa e de seu ambiente externo.

A proposta de Ansof (1977) coloca na pauta das decisões empresariais a necessidade das organizações terem estratégia, ou seja, segundo o autor, a definição de um campo de atuação da empresa. A estratégia representa para a empresa uma orientação para a busca e criação de novas oportunidades, bem como, a possibilidade de entrar em áreas de grande “potencial sinérgico”. A avaliação quanto às estratégias que serão adotadas, neste enfoque, são embasadas em resultados referentes a vendas anuais, custos operacionais e investimentos necessários, a conjunção destes fatores é o que o autor denomina sinergia.

A visão do ambiente externo para a definição das estratégias foram ampliadas por Porter, que deu uma atenção especial no processo de análise a preocupação com a concorrência, o que trouxe para o debate de forma mais contundente o aspecto competitivo do contexto empresarial. Com isto ganha relevância como fator de competição a capacidade de diferenciação da empresa no mercado em que atua.

A capacidade de diferenciar-se, segundo Porter (1989), está apoiada nas competências da empresa em criar uma série de atributos muito valorizados pelos clientes, com isto, tem-se o entendimento de que para a criação destes atributos são necessários mecanismos facilitadores da busca do conhecimento dos fatores ambientais que envolvem tais atributos.

Segundo o autor, o ambiente empresarial apresenta a seguinte situação:

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, Michael, 1989, p. 3)

Estes fatores devem ser analisados pela empresa e representam as condições a serem enfrentadas no ambiente externo, a análise alimenta o



processo de decisão da organização, com destaque para o que Porter denomina a definição do posicionamento da empresa no seu mercado de atuação. A competência da organização para diferenciar-se de seus concorrentes determina seu posicionamento, ou, dito de forma mais clara, sua vantagem competitiva.

Para a busca da vantagem competitiva devem ser desenvolvidas estratégias que configuram a estrutura industrial. Para Porter (1989), estas estratégias são: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Liderança de custo é definida pelo comportamento da empresa para a realização de suas atividades de valor, é resultante do gerenciamento eficaz dos condutores de custos, assim definidos: economia de escala, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais.

A estratégia de diferenciação implica que a empresa busque desenvolver atributos competitivos singulares, que são amplamente valorizados pelos clientes. Os elementos de diferenciação podem estar relacionados ao produto/serviço, a distribuição, ao sistema de relacionamento com seus consumidores, ao método de marketing, entre outros.

A última estratégia é o enfoque, que representa a combinação das duas estratégias anteriores, com o acréscimo da focalização em um segmento de mercado, ou seja, a empresa direciona seus produtos/serviços a um cliente-alvo, atuando pelo enfoque de custo ou pela diferenciação. A estratégia a ser adotada estará direcionada às necessidades específicas de um segmento restrito de seu mercado.

A abordagem do posicionamento trazida por Porter consolidou-se no meio empresarial e acadêmico, sendo amplamente disseminada e, de alguma forma, passou a ser o referencial teórico em termos de instrumentalização das organizações para a elaboração de estratégias e, conseqüentemente, do planejamento estratégico.

Sobre a abordagem de Porter, uma observação que pode ser feita, é que aquilo que é considerado sua maior qualidade, a consistência de seu método de análise, pode ser também seu ponto fraco. Para Mintzberg (2007), a crítica que se faz a metodologia proposta por Porter diz respeito ao seu foco estreito, privilegiando aspectos econômicos quantificáveis, relegando questões sociais, políticas, culturais e econômicas não-quantificáveis. Também é objeto de crítica

seu teor prescritivo, deixando pouca margem à possibilidade de existência de estratégias não planejadas, ou, emergentes como denomina Mintzberg (2007).

As observações de Mintzberg permitem o entendimento de que é necessário fazer uma distinção entre planejamento estratégico e estratégia. O planejamento estratégico, como coloca Hamel (1996, p.71), tem a ver com programas, enquanto a estratégia, com descobertas, e, acrescenta, “planejamento estratégico é para tecnocratas, não para sonhadores”. As idéias de Hamel encontram eco nas palavras de Morin, quando compara programa e estratégia.

Para Morin:

O programa constitui uma organização predeterminada da ação. A estratégia encontra recursos e desvios, opera regressos e afastamentos. O programa efetua a repetição do mesmo no mesmo, isto é, a necessidade de condições estáveis para a execução. A estratégia é aberta, evolutiva, enfrenta o imprevisto, o novo. (Morin, Edgar, 2002, p. 250)

O texto de Morin permite o retorno à abordagem de Mintzberg (2007) quando trata de estratégias emergentes e deliberadas. Estratégias deliberadas representam as intenções plenamente realizadas, enquanto as estratégias emergentes são aquelas ações realizadas, não definidas em um plano, mas que assumem um padrão que não era expressamente pretendido. Com isto o autor conclui que “poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas, são totalmente emergentes” (Mintzberg, Henry, 2007, p.18).

É possível realizar uma análise comparativa das abordagens de Morin e Mintzberg. Pois, pode-se entender que o que Morin chama de programa está relacionado aquilo que Mintzberg denomina estratégia deliberada, e o que Mintzberg chama de estratégias emergentes representa o conceito mais rico de estratégia em Morin. Este comparativo tem utilidade para se dar ênfase de que os conceitos, mesmo parecendo opostos num primeiro momento, não são excludentes, podendo ser entendidos como complementares. A afirmativa de Morin (2002) quando diz que “programa e estratégia recorrem um ao outro”, corrobora esta conclusão.

Reconhecendo a distinção e a complementaridade dos conceitos de estratégia deliberada e estratégia emergente, assume-se neste trabalho de pesquisa o destaque à segunda, pois encontra-se nesta perspectiva um espaço mais adequado para fluírem processos organizacionais caracterizados por enfoques favoráveis à evolução do aprendizado, individual e coletivo. Ou seja, o

processo de construção da estratégia não deve recorrer a receitas preestabelecidas, mas ser um convite à incitação do pensamento e ação reflexivos.

Esta decisão busca apoio nas seguintes palavras de Mintzberg:

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – visa entender através da execução de ações regidas pelas intenções. (Mintzberg, Henry, 2007, p.143).

Com isto está implícita a adesão aos princípios do que Mintzberg (2007) chama escolas de aprendizado, para tanto sublinha-se as seguintes premissas desta abordagem:

- *A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;*
- *Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;*
- *Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;*
- *Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir;*
- *Desta forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral. (Adaptado de: Mintzberg, Henry, 2007, p.156)*

A partir destas premissas pode-se concluir que a escola do aprendizado dá relevância ao processo de formulação da estratégia como algo contínuo e inerente a sua realização, e que neste processo um dos insumos essenciais é o conhecimento. A importância do conhecimento para a estratégia pode ser justificada por aquilo que afirma Nonaka, a saber:

Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser

desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação. (Nonaka, Ikujiro, 2009, p. 71)

O conhecimento organizacional a que se refere Nonaka (2009) constitui-se de duas naturezas distintas, uma diz respeito ao conhecimento explícito, que é expresso por palavras, números, fórmulas científicas, recursos visuais, ou seja, implica no uso de alguma forma de padrão. Outro tipo de conhecimento é o conhecimento tácito, que é altamente pessoal e difícil de formalizar, está relacionado à intuição, e enraizado nas ações e experiências do indivíduo, possui um caráter subjetivo, envolvendo ideais, valores e emoções.

O conhecimento organizacional voltado a estratégia é um possível resultado do encontro destes dois tipos de conhecimentos, desenvolver um ambiente que favoreça o diálogo cíclico entre o conhecimento tácito e o explícito é um papel das lideranças das organizações, a figura a seguir permite visualizar este diálogo:



Figura 1: Espiral do Conhecimento

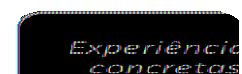
Fonte: Nonaka, I & Takeuchi, H, Gestão do Conhecimento, SP, Ed. Bookman, 2009

O ciclo apresentado acima, demonstra a forma espiralada que assume o diálogo entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. No primeiro momento ocorre a socialização, o compartilhamento do conhecimento tácito através da experiência de indivíduo para indivíduo. Em seguida há a articulação do conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, que resulta na externalização, interação indivíduo e grupo. Na terceira etapa se dá a

sistematização do conhecimento explícito, havendo a troca da informação entre grupos organizacionais, há a combinação. Completa o ciclo o compartilhamento e a criação do novo conhecimento tácito por meio da experiência direta, agora disseminado por toda a organização, um retorno aos indivíduos, nas palavras de Nonaka (2009, p. 98), “este estágio pode se entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se base para novas rotinas”.

A espiral do conhecimento, favorece a criação de espaços dialógicos amplos, onde existe a possibilidade de aprofundar a compreensão do contexto organizacional por meio do compartilhamento de percepções e entendimentos diversos, sendo possível encontrar elementos de consenso, como elementos de discordâncias, ou, como diz Nonaka (2009), deparar com teses e antíteses, que no final podem resultar em novas sínteses.

A metáfora de Nonaka relacionando a geração de conhecimento à figura de espiral, indica com clareza a forma como pode ocorrer o processo de aprendizado. A abordagem de Nonaka guarda semelhança com os conceitos de Kolb (1978), quando trata do processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações. Para o autor, este processo pode ser combinado com as características relacionadas à solução de problemas, concretos ou abstratos. Segundo Kolb, o movimento de aprendizado voltado à solução de problemas, nasce a partir de experiências, conceitos, regras e princípios individuais, que sustentam a observação e reflexão, levando a elaboração de novos conceitos e generalizações, conduzindo a aplicação destes conceitos em situações novas. Este processo pode ser assim representado:



Experiência  
concretas

Os espaços dialógicos para o desenvolvimento de estratégias e visualização de cenários de futuro, podem ser qualificados por meio do uso de mecanismos e instrumentos incentivadores de uma reflexão mais profunda, esta é uma finalidade possível para o design estratégico, do que irá se tratar a seguir.

## **2.2. DESIGN ESTRATÉGICO**

A definição de Design Estratégico oferece algumas dificuldades, no sentido de encontrar um conceito que tenha a abrangência adequada a sua complexidade. Esta complexidade relaciona-se aos seus propósitos e métodos, bem como, ao escopo de sua aplicação. Quando enfocada de forma isolada a palavra design, segundo Flusser (2007, p. 181), referindo-se ao termo em inglês, pode designar, como verbo, tramar algo, simular, projetar, esquematizar, configurar, proceder de modo estratégico, e, como substantivo, propósito, plano, intenção, meta, esquema maligno, conspiração, forma, estrutura básica. Segundo o autor a ação do design caminha junto com a arte, a astúcia e a técnica, e têm como objetivo trapacear as leis da natureza, produzir o artificial, tornar o homem livre de suas condições naturais. Já para Papanek (1982) o design é um esforço consciente para impor uma ordem significativa. Estas abordagens, já trazem em seu conteúdo indícios do caráter estratégico do design, com destaque para a expressão “ordem significativa” trazida por Papanek e pela ação estratégica destacada por Flusser, combinando arte e técnica na transformação da natureza.

A leitura dos autores citados acima permite o entendimento de que há uma convergência no sentido de dar ao design um caráter de elemento catalizador de um pensamento criativo, explorador e intuitivo. Tais elementos podem constituir a contribuição de valor que o design pode dar a vários campos de atuação, ou domínios profissionais, nas palavras de Cross (2001), configurando uma forma de conhecimento e habilidade especial de designer.

No âmbito organizacional, quando o foco do design assume a condição de estratégico, seu papel passa a ser o de impactar de forma mais evidente o processo de decisão no que diz respeito aos aspectos competitivos da organização, com destaque para seu posicionamento e atuação no mercado. Ou

seja, o design passa a assumir uma posição relevante na formulação da estratégia, definida por Zurlo como o “diálogo e conversação, choque e negociação entre diversos atores e é finalizada com a obtenção de uma forma qualquer de sucesso (um resultado que tem sentido para alguém)”. Ao assumir um papel estratégico as capacidades do design passam a apoiar ações em âmbito sistêmico, de caráter corporativo, influenciando métodos e decisões de cunho interno e externo às organizações. Para Zurlo (2004) estas capacidades estão associadas a três aspectos: ver, prever e fazer ver. Onde ver diz respeito a capacidade de realizar a leitura de contextos e sistemas, prever como a capacidade de antecipação crítica do futuro e fazer ver como a capacidade de tangibilizar cenários futuros.

No âmbito interno o design estratégico pode apoiar o desenho da estrutura e imagem organizacional, na sua comunicação e disseminação, atuando como elemento de fortalecimento da identidade corporativa, representando um agente de ativação de aspectos inovadores da cultura organizacional.

No âmbito externo apoia a identificação e comunicação dos sinais de mudança, fornecendo meios que possibilitem realizar análises do contexto de forma abrangente e profunda, levando, desta forma, à identificação de fatores as vezes relegados quando da aplicação de metodologias mais tradicionais de gestão. A abrangência e profundidade que pode ser favorecida pelo design relaciona-se a sua capacidade para despertar o uso de sentidos diversos, visuais, auditivos, táteis, por exemplo, o que pode suscitar experiências e emoções inibidas quando os estímulos ficam limitados à práticas tradicionais, de caráter mais racionalista e mecânico. Esta capacidade configura a possibilidade de uma reflexão crítica, tanto individual como coletiva, sobre as demandas das organizações.

A integração do design estratégico com o modelo organizacional da organização pode assumir diferentes configurações. A decisão de como pode ocorrer esta integração, segundo Zurlo (2004), leva em consideração aspectos relacionados a níveis de controle e autonomia, a gestão de recursos e de processos. Pode-se concluir que a maior eficácia do design estratégico no âmbito da formulação, desenvolvimento e implementação das estratégias da organização tem correlação positiva com níveis mais elevados de autonomia, flexibilidade nos procedimentos e processos definidos, bem como, pela definição do papel do design como um elemento mediador da relação da empresa com seu mercado de

atuação, dando-lhe a condição de não só atender às demandas identificadas, como também, propor de forma criativa novos significados aos produtos e serviços ofertados.

Outra questão presente na abordagem do design estratégico é o efeito de sentido gerado para os diversos atores envolvidos na formulação e implementação das estratégias. O efeito de sentido é entendido como a capacidade de criar o efetivo envolvimento e motivação dos diferentes stakeholders da organização no processo. O efeito de sentido pode estar associado ao lucro que uma nova solução de design trará, quando o stakeholder envolvido é o acionista, ou a possibilidade de colocar suas idéias em prática, quando se trata dos colaboradores da organização (Zurlo, 2004).

Também pode compor o efeito de sentido no diálogo dos diversos stakeholders o que Krippendorf (2006) denomina “virada semântica”. Segundo o autor, esta transformação trata do redesenho do próprio discurso do design, que precisa lidar com a evolução na natureza dos artefatos, que impõe a redefinição de seus critérios.

A trajetória de evolução dos artefatos de que fala Krippendorf, relaciona-se a aspectos como:

- Quando os artefatos assumem a condição de bens, serviços ou marcas, a exigência passa a ser por critérios de criação, que tem a ver com mobilidade, sua capacidade de colocação no mercado, de ser lembrado, de gerar fidelidade e encontrar espaço para gerar soluções;
- Os artefatos adquirem qualidades fluídas, indeterminadas, imateriais ou virtuais, o que implica na ampliação da visão da realidade, sendo necessário reconhecer seus componentes cognitivos, políticos e interativos;
- Os artefatos estão inseridos em sistemas de multiusuários, carregados de signos ligados a sistemas de informação, redes de comunicação e mídias tradicionais (rádio, televisão, jornais), onde assume papel relevante a informação e a tecnologia, bem como, a caracterização do desenvolvimento de artefatos sob a perspectiva de projeto, determinando a necessidade da interação dos designers com outras funções, isto faz com que o design se desloque do uso de mecanismos funcionais para a construção de um sistema de linguagem, constituído



de significados ligados à conectividade, acessibilidade, viabilidade social, direcionamento e compromisso;

- Em um contexto onde artefatos e ambiente tecnológico estão imbricados, convivendo numa relação de alta interdependência, o design pode trazer para si o papel de contrapor a lógica do determinismo técnico, inserindo neste cenário uma perspectiva mais humana, onde a tecnologia deve adaptar-se ao indivíduo e não o contrário, colocando ênfase em um discurso voltado ao desenvolvimento de suporte a práticas diversas de vida, senso de comunidade e uma compreensão da necessidade de acolhimento e usabilidade por parte dos indivíduos.

Outra perspectiva dada ao design estratégico pode ser obtida da relação do conceito de projeto e de estratégia. Para tanto encontra-se nas palavras de Mauri argumentos que justificam esta intenção:

Que o design assuma uma abordagem complexa, reconhecendo ser parte de um sistema de interrelações com outros âmbitos cognitivos e funcionais, sendo consciente que cada escolha sua tem a possibilidade de exercitar uma influência e é submetida a condicionamentos, o que quer dizer que contribui na formação da estratégia. (Mauri, Francesco, 1996, p.24)

Neste sentido pode-se falar de projeto estratégico, ou, projeto da estratégia, pois é no espaço da relação com o ambiente externo onde o design irá atuar de maneira mais forte. Neste espaço, segundo Meroni (2008), o foco do design estratégico é oferecer ao mercado e ao contexto social um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas direcionados ao desenvolvimento de um Sistema de Produto-Serviço. Este sistema representa “um conjunto de produtos, serviços de comunicação e pessoas, concebido para responder a uma necessidade específica, ou seja, aquilo que é chamado de solução”, segundo a autora, esta concepção se dá em estreita relação com o contexto dos usuários. É necessário fazer a seguinte distinção trazida por Meroni, a de que todo o projeto de design estratégico é um sistema de produto-serviço, mas nem todo o sistema de produto-serviço é um projeto de design estratégico. A diferença, segundo a autora, reside no fato de que a ação de concepção estratégica resulta em uma evolução do sistema, não um simples desenvolvimento, indica a existência de uma inovação radical.

A natureza do design estratégico voltada evolução sistêmica é reconhecida por Meroni, quando descreve a abordagem e um processo que permite a colaboração de uma ampla gama de disciplinas e stakeholders no desenvolvimento de um sistema de produto-serviço.

Estas competências do design estratégico podem ser localizadas em duas formas metodológicas de operacionalização para a construção de cenários, o metaprojeto e a metodologia de cenários orientados pelo design.

O metaprojeto pode assumir um papel significativo no processo de construção de cenários futuros principalmente como elemento de estímulo à atitude crítica, reflexiva e criativa. A denominação metaprojeto, segundo Moraes (2010), caracteriza a reflexão que vai além do projeto, atitude que é propiciada pela análise, síntese e avaliação de informações contextuais, de caráter dinâmico e abrangente, conduzindo os atores envolvidos a um pensamento e ação mais inovadores, tornando-os mais capacitados para gerar estratégias condizentes com os cenários futuros, caracterizados pela mudança constante e complexidade dos desafios.

O metaprojeto possibilita a organização de informações inerentes à estratégia para uma reflexão inicial, de uma maneira que propicie a formulação do conceito de produto/serviço a ser desenvolvido. O conjunto de informações desenvolvidas na ação metaprojetual não configura soluções acabadas, mas antes, a demonstração de possíveis alternativas e caminhos a serem seguidos, que podem conduzir os atores a decisões qualitativamente ampliadas.

Segundo Celaschi e Deserti, a ação metaprojetual pode seguir um fluxo estruturado em três blocos, definidos segundo seu conteúdo e objetivos. Um bloco contém pesquisas contextuais, contemplando o “contexto da empresa, recursos internos, concorrência, mercado, etc”. Um segundo “refere-se à demanda externa (briefing) e ao contrabriefing, que é a resposta do projetista à necessidade externa após a análise do contexto”. O terceiro bloco constitui-se de procedimentos não contextuais que favorecem o processo criativo em uma espécie de visão ampla sobre tendências em outras áreas, definindo um sistema de oportunidades. Esta estrutura pode assumir a seguinte configuração:

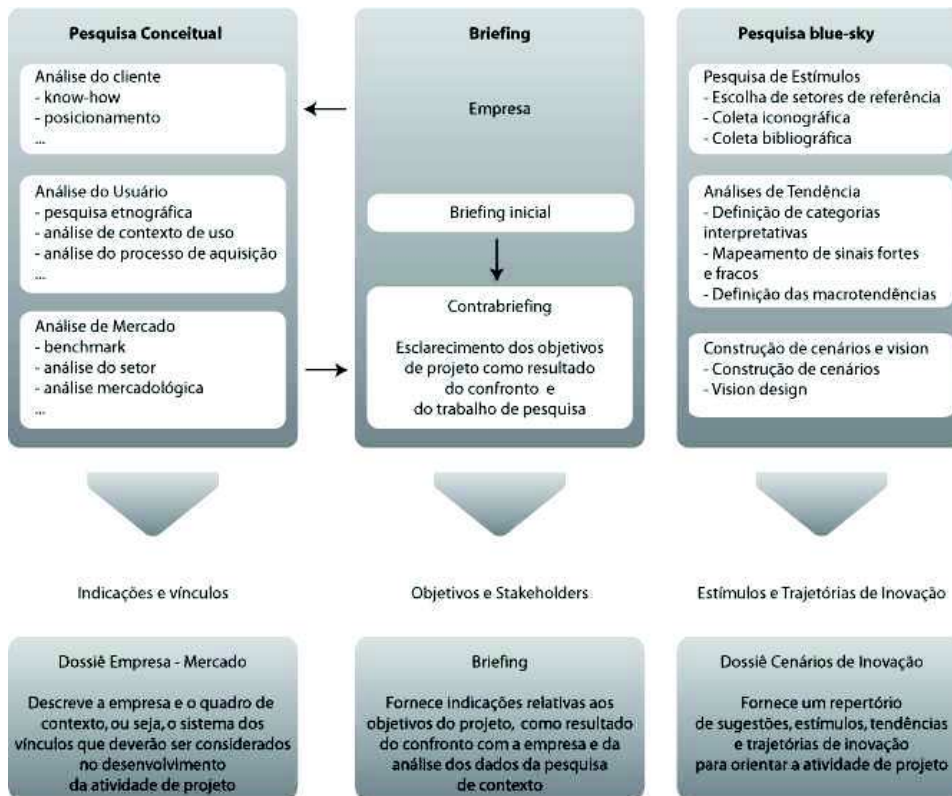


Figura 3: Esquema sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual (adaptado)  
 Fonte: DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.;  
 DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata** Roma:  
 Carocci Editore, 2007, pp. 57-121.

O modelo de três blocos acima descrito, segundo Reyes, “pode ser lido muito mais como relatórios de auxílio ao projeto do que como procedimentos sistêmicos de projeto” (Reyes, 2010, p.06), sendo necessário estabelecer a partir de seus pressupostos um modelo metodológico capaz de desdobrar em etapas logicamente construídas a ação metaprojetual.

O modelo proposto diferencia-se de uma proposta linear, pois, mesmo existindo a lógica sequencial do fluxo, é possível retornar a etapas anteriores, de forma recursiva, se isto for uma necessidade para a análise mais qualificada e abrangente da situação-problema enfocada. A proposta metodológica acima descrita é ampliada pela utilização de imagens, que segundo Reyes (200), referenciando-se em Bachelard, propicia uma abertura de visão que “opera sobre a estrutura”, dando aos observadores condições não só de “representação da realidade”, como também, de “construção” de realidades alternativas e inovadoras. Esta dinâmica é representada conforme a figura abaixo:

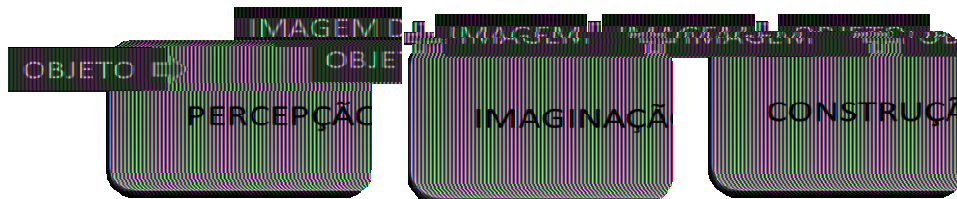


Figura 4: modelo do processo de imaginação como construção criativa

Fonte: REYES, P. Projetando pela exterioridade do projeto In: Strategic Design Research Journal, SDRJ. Número 5, volume 3, 2012

A figura acima nos ajuda a compreender uma importante característica do processo de apreensão da realidade, a capacidade de ativação de nossa percepção propiciada pelo uso de imagens. A ativação aqui referida diz respeito a tomada de consciência do indivíduo sobre as informações que recebe, ou seja, uma melhor elaboração do estímulo, com usos de imagens, por exemplo, resultam em novas conexões, entendimentos, podendo favorecer a ampliação de sua percepção. Estas afirmações vão ao encontro das palavras de Scaletsky e Pereira (2011) que afirmam “as imagens são meios de comunicação que facilitam relações, acessam sentimentos e expressam valores abstratos graças à capacidade de explicarem aquilo que é dificilmente dito por palavras”(p. 04). As palavras de Flusser (2007, p.131) nos fazem reconhecer o valor do uso de imagens para o processo de comunicação, quando coloca que “uma imagem é uma superfície cujo significado pode ser abarcado num lance de olhar: ela “sincroniza” a circunstância que indica como cena”, e ainda acrescenta, em relação à imaginação, como a capacidade de resumir o mundo das circunstâncias em cenas, fazer mapas e lê-los, inclusive mapas das circunstâncias desejadas. Nestas palavras é possível ver com clareza o potencial do uso de imagens para a atividade de projetar, de construir cenários desejados, e comunicá-los de forma eficaz. O valor do uso de imagens, também está na capacidade de trazer para o processo questões ligadas à emoção, isto é, um conjunto de imagens pode funcionar como um instrumento de tradução e comunicação de crenças, valores, experiências e significados, elementos que dificilmente podem ser expressos apenas com palavras.

Outra abordagem que pode contribuir nas etapas de operacionalização da dinâmica do metaprojeto, no sentido de dar qualidade e criatividade à reflexão, é dada por Dorst. Na visão do autor, o processo de design, em um sentido amplo,

evolui combinando de forma alternada, momentos de definição do problema e de alternativas de solução, ou seja, em suas palavras:

O design criativo parece ser mais uma questão de desenvolver e redefinir conjuntamente a formulação do problema e ideias para sua solução, onde interagem constantemente momentos de análise e de síntese – e um processo de evolução entre dois referenciais de espaços do design – espaço do problema e espaço da solução. (Dorst, 2006, p.10)

Refletindo sobre esta condição do design entende-se que este assume uma condição não linear, onde a cada estágio de evolução pode-se voltar a um estágio anterior e a partir disto evoluir a um novo estágio, alternando de forma contínua momentos de análise e momentos de síntese. Somado a isto, outra questão colocada por Dorst, apropriada para o contexto desta pesquisa, é sua abordagem sobre o enfoque paradoxal e discursivo do pensamento de design, como forma de lidar com as dificuldades e limitações inerentes ao tratamento racional de uma situação-problema, ou seja, nas palavras do autor, considerar “a descrição do design como um exemplo de muitas possibilidades de descrição de um mesmo fenômeno” (Dorst, 2006, p.14), podendo-se entender fenômeno, neste caso, as situações encontradas nos diversos cenários identificados.

A partir destas capacidades potencializadas pelo design, nas palavras de Zurlo, entende-se que um papel relevante para o design estratégico é o de apoiar a definição das estratégias das organizações, principalmente nas suas etapas iniciais, ou seja, na construção de possíveis cenários, relativos tanto ao momento presente, quanto ao futuro.

### **2.3. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS**

A elaboração de cenários é uma prática interessada no futuro. Sua finalidade é tornar o mais evidente possível fatos e situações que devem ser consideradas nas decisões que são tomadas no presente. Este interesse pelo futuro por meio da elaboração de cenários diferencia-se da previsão, utilizada em algumas metodologias de planejamento mais tradicionais. Segundo Heijden (2009, p. 28), o planejamento por cenários extrapola a abordagem de previsão e controle, para Heijden, enquanto as práticas de previsão baseiam-se em probabilidades, a elaboração de cenários baseia-se em causalidades, e, como tal, “apela mais para as necessidades intuitivas dos típicos tomadores de decisões

em sua busca por uma melhor compreensão das estruturas mutantes na sociedade”. (Heijden, 2009, p. 28)

Por definição a prática de elaboração de cenários busca, fundamentalmente, a diminuição das incertezas em relação aos eventos futuros, desta forma, sua intenção primeira é encontrar apoio para a definição de estratégias, que, segundo Heijden (2009, p.29), possibilitem “a geração de projetos e decisões que sejam mais robustas diante de diferentes futuros”. Ou seja, o propósito é tentar estabelecer ações que possam facilitar a adaptação da organização a diferentes contextos, naquilo que diz respeito às entregas que devem ser realizadas.

Diante deste propósito, visualizar como maior clareza o futuro passa a ser um pré-requisito, neste sentido, destaca Heijden, a fim de ampliar o conhecimento do porvir, antes de termos as respostas mais adequadas, é preciso fazer as perguntas certas. Pensar melhor o futuro implica muitas vezes em mudar o modelo mental com que se olha este porvir. Para tanto é necessário que as pessoas envolvidas na elaboração de cenários ampliem suas competências perceptivas, isto é, desenvolvam a capacidade de reconhecer de forma mais profunda os padrões que estão subjacentes aos eventos, bem como, suas implicações sistêmicas.

A qualidade do processo perceptivo pode ser ampliada na medida em que sejam consideradas algumas características nas etapas de observação do contexto. Segundo Kahane (2012), os momentos de observação devem seguir um ciclo, onde se alternam visões divergentes, emergentes e convergentes. Cada momento cumpre uma finalidade, isto é, divergir para gerar o maior número de ideias, emergir para olhar criticamente as ideias geradas e, finalmente, convergir para priorizar e focar as ações necessárias. Complementando a abordagem de Kahane, Scharmer (2010) propõe o que denominou de “Teoria U”, conforme representado na figura que segue:

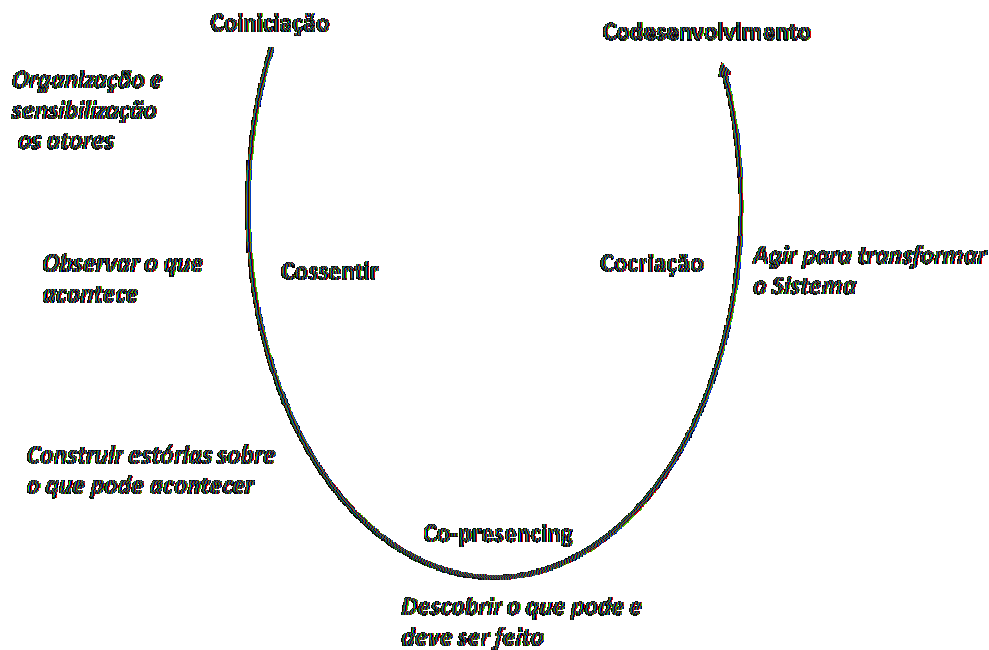


Figura 5: Teoria U (adaptado)

Fonte: SCHARMER, Otto. Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

O modelo do processo em “U”, conforme apresentado na fig. 5, desenvolve-se em um espaço de cooperação entre os atores envolvidos. Este espaço constitui-se de cinco movimentos, segundo o autor, cada movimento é assim descrito:

**Coiniciação:** ouvir o que a vida o convoca a fazer, conectar-se com pessoas e contextos relacionados a esse chamado, e convocar constelações de atores sociais centrais que coinspiram a intenção comum;

**Cossentir:** ir para lugares de maior potencial, observar, observar, observar, ouvir com sua mente e coração abertos;

**Co-presencing:** ir para o lugar da quietude individual e coletiva, abrir-se para a fonte mais profunda do conhecimento e conectar-se com o futuro que quer emergir por você;

**Cocriação:** construir pistas de pouso do futuro prototipando microcosmos vivos para explorar o futuro na prática;

**Codesenvolvimento:** codesenvolver um ecossistema de inovação maior e manter o espaço que conecta pessoas através de fronteiras pelo ver e agir a partir do todo. (Scharmer, Otto, 2010, p. 15)

Como resultado do processo de elaboração de cenários o que se obtém, num primeiro instante, não são determinações objetivas e práticas, mas o desenho de um contexto com riqueza de informações sobre diretrizes que poderão determinar estratégias de ação, ou seja, a organização ganha um conjunto de elementos conceituais que passam a nortear suas ações no curto, médio e longo prazo. Neste sentido, a construção de cenários é um meio de obter

uma plataforma de informações que representa input para o contínuo desdobramentos de ações em diferentes níveis organizacionais.

Para Van der Heijden (2009), os cenários se materializam através de narrativas que organizam diferentes informações, as quais estabelecem uma ligação com o contexto atual e, ao mesmo tempo, apresentam alguma novidade que amplia a visão em relação ao futuro.

É uma viagem mental de descoberta na qual o ato de contar histórias se alterna com o ato de acessar o conhecimento do mundo em áreas relevantes e juntá-los para um entendimento mais profundo de relacionamentos estruturais. (...) Mas se forem bem-sucedidos, os cenários resultantes comunicam fortes percepções sobre mudanças prováveis ou descontinuidades potenciais e seus impactos, positivos ou negativos em oportunidades de negócio. (VAN DER HEIJDEN, 2009, p.154).

Diante disto, pode-se afirmar que o planejamento por cenários possibilita a ampliação da percepção corporativa da organização, no sentido de que é incentivada a soma de percepções individuais e institucionais, ou, como afirma Manzini, a produção de cenários é uma forma de compartilhar visões em um amplo espectro de atores. O compartilhamento de visões acontece por meio daquilo que Heijden denomina conversação estratégica, que deve ser um processo contínuo e sistemático, assim descrito pelo autor:

O planejamento por cenários afeta e amplia a percepção, provendo assim, nos modelos mentais, a variedade necessária para ver e perceber o mundo exterior além dos modelos de negócios tradicionais.

Ele fornece uma linguagem, por meio da qual as questões resultantes podem ser discutidas na organização; novas teorias de ação podem ser desenvolvidas em conjunto e compartilhadas; e o alinhamento dos modelos mentais leva à ação institucional. (Heijden, 2009, p. 161)

Sob a perspectiva da construção de cenários uma organização deve ser vista como um organismo vivo, onde a adaptação ao ambiente externo é característica relevante a sua sobrevivência. Como dito anteriormente a elaboração de cenários tem como resultado o desenvolvimento de estratégias para diferentes contextos futuros, ou seja, nas palavras de Heijden (2009), a estratégia se relaciona ao sucesso no futuro. Tal abordagem encontra reforço naquilo que traz Morin, quando enfatiza que estratégia é ação, assim defendendo sua posição:

A ação é estratégia. A palavra estratégia não designa um programa predeterminado que basta aplicar nevariatur no tempo. A estratégia permite, a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários para a ação, cenários que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no



curso da ação e segundo os acasos que vão se suceder e perturbar a ação. (Morin, 2005, p.79)

A definição de estratégias baseada em cenários possibilita “uma abordagem processual que mobilize os indivíduos dotados de conhecimento em toda a organização, bem como de fora dela” (Van Der Heijden, 2009, p.138), pois a abordagem processual que constitui a construção de cenários possibilita que se elaborem “histórias” que culminam em uma melhor “compreensão de por que as coisas acontecem”, ou, poderão acontecer, desta forma, o que se ganha neste processo é a melhor compreensão da complexidade que caracteriza o ambiente externo e interno da organização.

Outra questão favorecida pelo processo de construção de cenários é a melhoria na capacidade do aprendizado individual e organizacional, pois a sua prática possibilita a observação e reflexão sobre a experiência vivida, a formação de conceitos e teorias, a testagem das implicações das teorias em novas situações e a formulação de novas experiências concretas, isto configura-se em um processo contínuo. (Heijden, 2009)

O processo de construção de cenários apresenta algumas características paradoxais, o que pode ser entendido como seu maior valor para o desenvolvimento de estratégias em contextos onde as incertezas são predominantes. Isto pode ser reforçado pelas palavras de Kahane, que destaca que “a singularidade do processo de cenário é que ele é pragmático e inspirador, racional e intuitivo, conectado e desconectado da complexidade e dos conflitos da situação”. (Kahane, 2009, p. 20)

Esta caracterização do planejamento por cenários faz com que sua aplicação seja direcionada a problemas ou situações de natureza complexa, onde a necessidade de pensar “fora da caixa” seja uma condição exigida, e que a qualidade e efetividade dos resultados que se busca devem ser medidas pela amplitude da visão de futuro obtida, bem como, pela coerência estratégica de seu conteúdo.

A visão estratégica que se obtém por meio da elaboração de cenários possibilita a localização daqueles aspectos do sistema, no âmbito interno e externo, que determinam os rumos que a organização poderá tomar, como afirma Schwartz (1991), “movimentam o enredo dos cenários”, tais elementos são denominados forças motrizes. Estas forças podem estar relacionadas a questões sociais, tecnológicas, econômicas, políticas e ambientais. A fim de minimizar a

ambiguidade na definição destas forças recomenda-se, segundo Schwartz (1991), que isto resulte de um trabalho de consenso de grupo, o que permite que experiências e percepções diversas sejam contempladas no desenho final dos cenários. Outra forma de buscar maior relevância, amplitude e coerência nos cenários alcançados, segundo Kahane (2009), é provocar a reflexão por meio da disposição de forças opostas. Ou seja, o autor recomenda que, com intuito de diminuir a influência nas decisões de posturas apaixonadas ou desapaixonadas, e se percam visões alternativas, sejam levados em conta no momento de decisão tanto aqueles aspectos considerados os melhores, como aqueles considerados piores.

Esta forma de visualizar os cenários permite que se tenha um conjunto de polaridades, que dá à leitura do ambiente um campo de visão ampliado e mais adequado às constantes mudanças, pois coloca numa mesma plataforma situações que, num primeiro momento parecem ser opostas, mas que, quando sob um olhar mais aguçado, podem ser complementares, ou, ainda, serem circunstâncias relativas a tempo e espaços diferenciados.

Como afirma Kahane (2009), trabalhar com cenários é uma forma de conviver e buscar resolver o dilema da busca da adaptação e/ou da transformação, dito de outra forma, deve-se levar em conta aquilo que queremos para construir um futuro melhor, como também, aquilo que é possível realizar neste futuro, o olhar polarizado contribui para esta condição.

Podendo representar a possibilidade de dar início a etapa de focalização dos cenários identificados, pode-se utilizar a abordagem de elaboração de cenários orientados pelo design. Neste sentido Manzini, Jégou e Meroni (2003) consideram o termo cenário como um sinônimo de um visão geral de algo complexo e articulado, um conjunto de condições, ou transformações, afetando o domínio considerado. A fim de dar efetividade a esta visão o cenário orientado pelo design, necessita demonstrar quais são os objetivos propostos e as possíveis práticas que irão suportar sua implantação. Com isto os cenários orientados pelo design constituem um conjunto de alternativas, em que, segundo os autores, o processo de sua construção possui três aspectos críticos:

- Análise do atual sistema de atores e discussão de seus pontos fortes e fracos em termos de sustentabilidade;
- Negociação e definição de um conjunto de objetivos comuns e intenções;

- Geração de ideias para soluções e elaboração de um diagrama para organizá-las.

Para Hartmann & Franzato (2012) o design de cenários no âmbito projetual facilita a conversação estratégica entre os diferentes papéis e posições dos atores envolvidos no projeto. E quando devidamente explorado, esse espaço de construção de cenários pode converter-se em uma teia de interações estratégicas negociadas coletivamente.

O desenvolvimento dos cenários orientados pelo design possibilita que ao longo de sua construção sejam configuradas e reconfiguradas potenciais soluções, indicando desta forma cenários alternativos. O processo pode assumir dois tipos de movimentos: indutivo e dedutivo. O caráter dedutivo implica no uso da abordagem de cima para baixo (top down), definindo de início incertezas prioritárias. Já o caráter indutivo pode iniciar a partir de um brainstorming, de baixo para cima (bottom up) buscando levantar as incertezas de forma mais aberta. As duas formas de trabalho podem ser utilizadas conjuntamente, em momentos diferentes, podendo, desta forma, obter-se as vantagens de cada uma.

Outra característica importante da abordagem de cenários orientados pelo design é o uso das polaridades, também utilizada em outras práticas de definição de estratégias, que, segundo Manzini, Jégou e Meroni (2003), são entendidas como aquelas situações colocadas como opostas, ou seja, olhadas como elementos caracterizadores de potenciais conflitos nos interesses envolvidos, mas que devem ser olhados pelos atores como alternativas de cenários mais abrangentes. Esta postura permite que seja ampliada a percepção da realidade e seu contexto, enriquecendo e dando maior abrangência aos cenários resultantes da análise. Tal atitude pode funcionar também como um minimizador de barreiras individuais, pois o foco deve ser dado àquilo que poderia acontecer e não ao que se deseja que aconteça. (Kahane, 2012, p.49)

A formulação de cenários orientados pelo design pode ser estruturada levando em consideração os seguintes aspectos, segundo Manzini:

- Visão: elemento mais específico, responde a pergunta “como seria o mundo se...?” Configura a imagem de um amplo contexto de futuro, demonstrando como poderia ser se fossem efetivados alguns comportamentos e propostas de ações.

- Proposta: elemento que dá forma à visão, responde à pergunta “o que deve ser feito para realizar a visão? A resposta a esta questão pode materializar-se por meio de produtos e/ou serviços que serão implementados, coerentes com a visão e viáveis de serem oferecidos.
- Motivação: é o que dá sentido e legitimidade ao cenário descrito responde à pergunta “por que este cenário é relevante...? É o mais racional e técnico dos elementos, composto por objetivos gerais e específicos, o que dá a condição de realizar uma avaliação final.

Visto como um processo participativo, o cenários orientados pelo design apresenta-se como um instrumento potencialmente eficaz para a busca de inovação, caracterizando-se, sob três aspectos fundamentais: referem-se à escala dos sistemas gerenciáveis pelos projetistas, apresentam uma variedade de alternativas (potencialmente) aceitáveis e viáveis e expressam-se na forma de simulações projetuais.

### **3. MÉTODO**

Tendo em vista o objetivo deste trabalho de investigar o desenvolvimento de cenários guiados pelo design para definição de estratégias em uma organização prestadora de serviços de caráter social, optou-se por adotar uma abordagem de cunho qualitativo, pois entende-se que desta maneira se obtém resultados mais adequados aos objetivos propostos. Esta decisão pode ser fundamentada nas seguintes considerações:

“Este tipo de pesquisa visa a abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes:

- Analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia;

- Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material;
- Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou música) ou traços semelhantes de experiências ou interações.”(Flick, 2009, p. 8)

O desenvolvimento das atividades oportunizou a observação das interações a partir de diferentes pontos de vista, englobando aspectos relacionados à percepção individual e coletiva, à capacidade de gerar entendimentos de um contexto de forma ampliada, ao funcionamento do processo de comunicação na busca de consensos e, finalmente, a competência coletiva de visualizar elementos de diferentes cenários de futuro.

### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

Adotou-se a pesquisa-ação para a realização deste trabalho, pelos aspectos relacionados ao envolvimento do pesquisador no contexto da situação pesquisada, corroborando com os relatos de Thiollent, conforme segue:

“Toda pesquisa-ação possui um caráter participativo, pelo fato de promover ampla interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada. Nela existe vontade de ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa” ( Thiollent, 2009, p. 9)

A adoção deste tipo de pesquisa também contribuiu com a intenção deste pesquisador de oportunizar aos atores envolvidos “uma forma de questionamento de dada situação”, possibilitando aos participantes a formulação de perguntas e a busca de respostas de maneira coletiva, o que pôde levá-los, àquilo que Thiollent (2009) descreve como “uma tomada de consciência (ou forma de aprendizagem)”.

Também entende-se que o uso deste método favorece a obtenção de resultados que vão além de dados quantitativos, enquadrados em tabelas e gráficos, ou apenas verbalizados de forma superficial pelos indivíduos. A dinâmica oportunizada pela pesquisa-ação, permite, muitas vezes, a mudança na percepção dos atores, trazendo à tona aspectos, às vezes, relegados da cultura organizacional. Em síntese, a horizontalidade do processo na pesquisa-ação, contribui para a melhor fluência da ação comunicativa.

## **3.2. UNIDADE DE ANÁLISE**

A unidade de análise escolhida foi o SESC-RS. O SESC é uma instituição de personalidade jurídica de direito privado, com jurisdição em todo o País, que tem como missão promover a qualidade de vida nas comunidades em que está inserido. O SESC-RS atua no setor de serviços, desenvolvendo programas nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte e lazer. Administração Regional, embora sujeita às diretrizes e normas gerais previstas pelo órgão nacional, é autônoma no que se refere à administração de seus serviços, gestão de recursos, regime de trabalho e relações empregatícias. O Conselho Nacional é presidido pelo presidente da Confederação Nacional do Comércio (CNC), cabendo aos presidentes das Federações Estaduais do Comércio (Fecomércio) presidir os Conselhos Regionais. Para que possa desenvolver as atividades incumbidas por lei, o Sesc recebe contribuições compulsórias, que são recolhidas mensalmente ao INSS pelas empresas do comércio de bens e de serviços, enquadradas nas entidades sindicais, subordinadas à CNC. A forma de atender os clientes e as demandas da sociedade é através das atividades desenvolvidas pelas Unidades Operacionais espalhadas por todo o Estado do Rio Grande do Sul.

A gestão do negócio no Sesc/RS obedece a uma hierarquia, cujas diretrizes fundamentais estão definidas no Departamento Regional, sendo desdobradas em 42 unidades operacionais, três hotéis e 20 balcões Sesc em parceria com o Senac. Atualmente o Sesc/RS conta com 1.602 colaboradores no Estado para a realização de suas atividades. Seus processos e serviços estão assim organizados:

GESTÃO DO SERVIÇO		DESDOBRAMENTO DO GERENCIAMENTO EM PROJETOS	
Processos Principais do Negócio	Educação	Educação Infantil	Educação Infantil
		Educação Complementar	Habilidades de Estudos; Seminários, Palestras e Cursos.
	Saúde	Nutrição	Cafeteria e lancheria; Restaurante.
		Assistência Odontológica	Clínica Odontológica
		Educação em Saúde	Sorrindo para o Futuro
		Assistência Médica	Prevenção em Saúde
	Cultura	Biblioteca	Biblioteca; BiblioSesc
		Apresentações Artísticas	Aldeias Culturais; Cine Sesc; Exposições de Artes Visuais; Feiras de Livros; Palco Giratório; Rio Grande no Palco; Sesc Literatura, Sesc Música; Sonora Brasil; Teatro a Mil
		Desenvolvimento Artístico e Cultural	Cursos, Oficiais e Palestras.
	Lazer	Desenvolvimento Físico e Esportivo	Academia; Campeonatos, Torneios e Competições; Iniciação Esportiva;
		Recreação	Brincando nas Férias; Brincando no Sesc; Espaços Recreativos; Piscinas; Sesc Recreação
		Turismo Social	Hotelaria; Pacotes Turísticos; Temporada de Férias.
Assistência	Trabalho com Grupos	Maturidade Ativa	
	Ação Comunitária	Sesc Cidadania; Envolve-se; Mesa Brasil; Programa de Voluntariado	
Processos de Gestão e Apoio	Administração	Coordenação e Supervisão	Custeio
		Serviços de Matrícula	
		Serviços Gerais	

Tabela 1: Matriz de gestão de produtos e serviços/Fonte: Relatório de Gestão SESC-RS, 2014

### 3.3. PROCEDIMENTO DE PESQUISA

Os objetivos propostos por esta pesquisa são essencialmente de natureza relacional, envolvendo questões de ordem cultural, político e econômico, tendo como campo de análise o processo de interação de um grupo de pessoas de uma instituição, com vistas à construção de cenários futuros para esta organização.

Foram adotados três procedimentos para a execução da pesquisa: reflexão pré-workshop, workshop e entrevistas individuais. As etapas foram organizadas de forma a oportunizar a observação da evolução do processo de conversação estratégica, alternando momentos de reflexão individual e coletiva. O processo de análise adotado propiciou momentos de pensamento divergente e convergente, como defendido por Kahane (2012). Os instrumentos de design utilizados, com destaque para o brainstorming, moodboard, campos semânticos e diagrama de polaridades, foram elementos facilitadores para a alternância destes momentos, dando maior riqueza aos resultados obtidos. A organização das etapas possibilita

três níveis de análise: na primeira fase – pré workshop – , foi possível verificar o que caracterizou de maneira mais relevante as percepções individuais; na segunda fase – workshop – pode-se observar os resultados obtidos a partir das discussões coletivas; a terceira fase – entrevistas – alimentou a análise de conteúdo final, possibilitando a identificação da correlação dos objetivos propostos com os instrumentos e métodos utilizados

A figura a seguir apresenta a configuração do método utilizado:





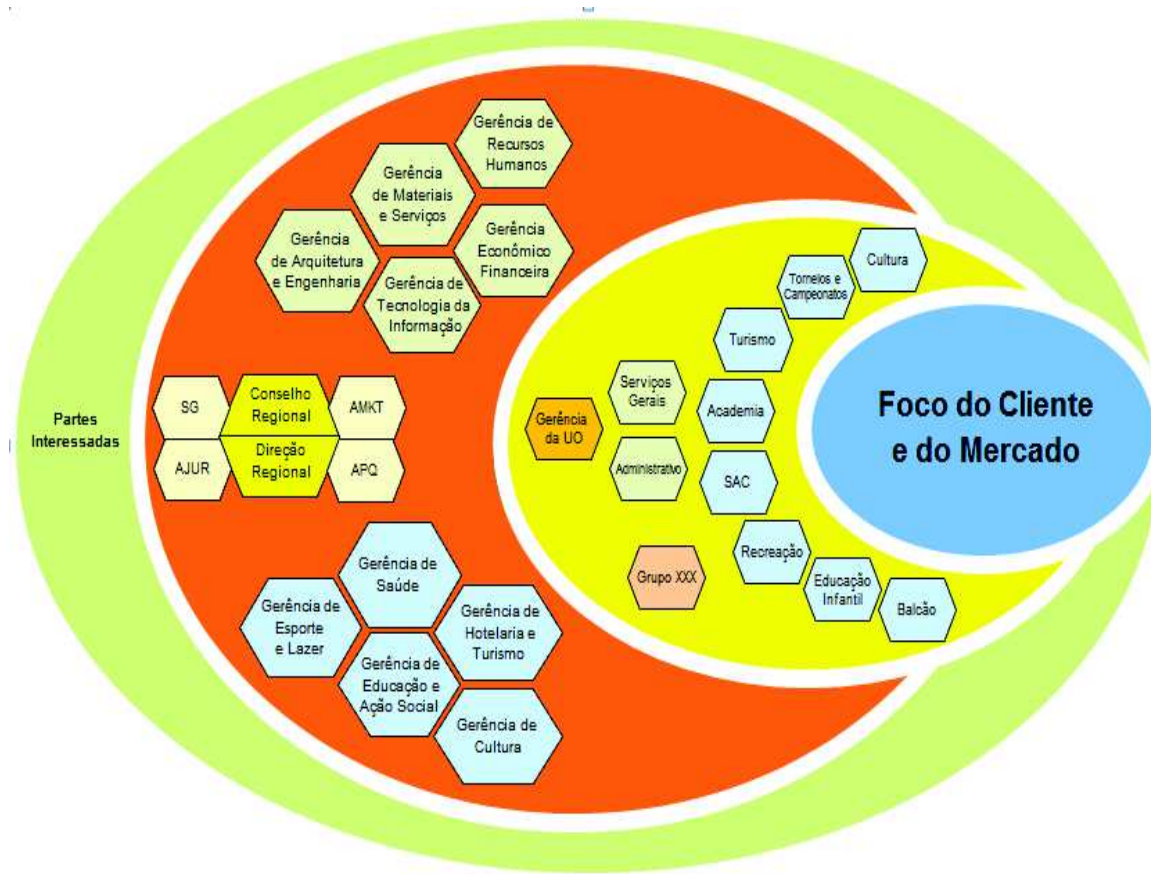


Figura 7: Ecograma SESC-RS (Relatório de gestão Sesc-RS, 2014)

As três etapas, permitiram aos envolvidos conversar sobre o que está acontecendo, o que poderia acontecer e o que precisa acontecer no seu sistema, e com isto agir por meio do que aprenderam. O diálogo proposto configura o que Heijden (2009) denomina conversação estratégica, caracterizada pelo envolvimento de percepções e informações de *stakeholders* chave, possibilitando desta forma o mapeamento e a reflexão sobre as diversas situações que impactam e são impactadas pela atuação da organização. Para Manzini (2012), quando se trata do cenários orientados pelo design, este diálogo deve ser conduzido pelos seguintes pontos críticos:

- Análise de forças e fraquezas do sistema atual em relação à sustentabilidade;
- Negociação e definição de objetivos e intenções comuns para o futuro sistema produto/serviço;
- Geração de ideias para soluções e estabelecimento de uma forma visual de selecioná-las.

A preparação de todas as atividades foi realizada em conjunto com a gerente da assessoria de planejamento, onde foi feita a seleção e organização das informações que foram enviadas aos participantes.

A seguir é descrito cada etapa do método adotado e a forma de coleta dos dados.

### **3.3.1 PRÉ-WORKSHOP**

Como primeiro exercício de reflexão os 54 participantes receberam um documento denominado “Workbook”, contendo informações estratégicas sobre o ambiente interno e externo do SESC e um conjunto de 19 imagens (Anexo I). Nesta etapa tem início um processo de percepção provocado pelo uso simultâneo de texto e imagem. Este procedimento tem a intenção de obter o melhor resultado na observação dos participantes. Segundo Santaella:

“O caso da equivalência entre texto e imagem é descrito como complementaridade (Molitor et al., 1989: 21-9). Spillner (1982: 96) fala de determinação recíproca. A vantagem da complementaridade do texto com a imagem é especialmente observada no caso em que conteúdos de imagem e de palavra utilizam os variados potenciais de expressão semióticos de ambas as mídias (cf. Titzmann, 1990: 380).” (Santaella, Lucia e Nöth, Winfried, 2013, p. 57)

A seleção das imagens foi realizada pela gerente da assessoria de planejamento e pelo autor desta pesquisa. As imagens apresentavam elementos que estimulassem os participantes a refletirem a respeito da missão da instituição, seus usuários, seus processos internos e externos. Para seleção das imagens foi utilizada o sistema Google Images, buscando-se localizar figuras que pudessem ser associadas ao contexto estratégico do SESC, sendo apresentados

A tarefa dada aos atores consistiu em selecionar 3 imagens que melhor representassem sua percepção do cenário atual da instituição. Juntamente com as imagens foi solicitado que descrevessem em poucas frases suas percepções. Este exercício foi realizado individualmente, uma semana antes da realização do encontro presencial. Buscou-se com isso estimular que os participantes do workshop iniciassem uma reflexão sobre o tema. A atividade foi denominada “Nosso olhar sobre o SESC”.

A seguir é apresentado um exemplo de imagem utilizada e sua intencionalidade, as demais são apresentadas no anexo I.

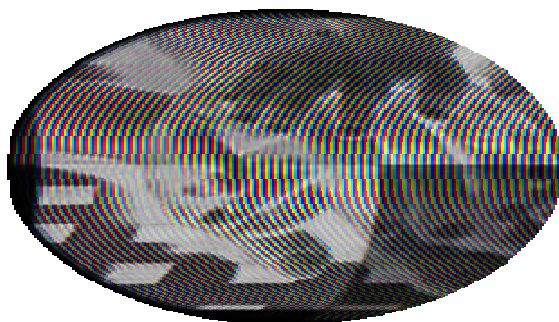


Fig. 8: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

A figura 8, por exemplo, traz elementos que remetem a questões de trabalho em equipe, confiança e compromisso com objetivos comuns, a sobreposição de mãos favorece o entendimento quanto a necessidade do trabalho conjunto e articulado.

Os resultados desta etapa foram utilizados como elementos norteadores para o início das discussões em nível de grupo, durante o desenvolvimento da etapa de workshop, constituindo-se como fonte de informação para uma primeira leitura das diferentes percepções sobre o contexto da organização.

Este material foi recolhido, tabulado e analisado pelo pesquisador. Foram identificados elementos comuns e divergentes que serviram como estímulo ao workshop.

### **3.3.2 WORKSHOP**

Esta etapa constituiu-se no evento de elaboração dos cenários da instituição. Como briefing foi dada a seguinte orientação:

- *Neste workshop vocês são convidados a pensar as estratégias do SESC-RS até 2030, para tanto serão realizadas dinâmicas que permitam a construção dos cenários de futuros em que deveremos atuar. Com isto serão revisadas a missão, visão e as diretrizes estratégicas da instituição.*

O evento teve a duração de 8 horas, realizadas em um dia, de forma intensiva, envolvendo a participação de 54 pessoas, ocupantes de cargos

gerenciais corporativos e operacionais da instituição, conforme perfil descrito no item 3.3. Para a realização das atividades foram estruturados 8 grupos. Os grupos foram constituídos de forma aleatória, apenas orientou-se para que fosse buscado um equilíbrio no número de participantes por grupo. Observou-se que na sua maioria os participantes organizaram-se por afinidades.

O workshop foi dividido em 4 etapas, a seguir apresentadas.

### **3.3.2.1 *Brainstorming***

O brainstorm procurou trazer as primeiras percepções dos atores, a partir de seu conhecimento e experiências, como também das informações estratégicas contidas no workbook enviado pela assessoria de planejamento. A tarefa foi definida da seguinte forma: selecionar palavras chave que identificassem o cenário atual onde SESC se encontra.

Com base nas palavras selecionadas, foi solicitado que localizassem, por meio de pesquisa no Google Images, imagens que representassem o conjunto de palavras escolhidas. As imagens serviram para provocar a reflexão mais intuitiva, menos carregada de conteúdos analíticos e racionais, ou seja, o uso do exercício visual como forma de potencializar a imaginação. Também, o uso das imagens pode aproveitar-se das diferenças “prototípicas entre a palavra e a imagem” como traz Santella (2013), que, com base em Janney & Arndt, defende a tese de que as imagens atuam mais fortemente em aspectos afetivo-relacionais, enquanto a linguagem apresenta mais fortemente efeitos cognitivo-conceituais. A autora também chama a atenção para a eficácia emocional do uso das imagens, que segundo Reimund (1993), cresce com o grau de sua iconicidade.

### **3.3.2.2 *Recortes da realidade – Campos semânticos***

Nesta etapa buscou-se realizar um exercício de reflexão para a convergência de significados, agrupando as palavras elencadas na etapa anterior por similaridade, possibilitando desta forma a identificação de blocos semânticos, ou seja, o resultado desejado é a explicitação dos significados identificados em conceitos síntese. A organização semântica proposta está fundamentada na abordagem da construção de mapas conceituais, que segundo Canãs, Leake e Wilson, propiciam a representação de significados relacionados na forma de proposições, isto é, conectam conceitos distintos em unidades temáticas de

conhecimento. Na visão dos autores, um dos grandes valores desta ferramenta reside na sua habilidade de obter conhecimentos particulares de um contexto específico, ou seja, “mapas conceituais também provêm uma elegante e simples representação de um domínio de conhecimento”(p. 02). Neste sentido também pode-se fazer referência às palavras de Polanyi, a saber: “nenhum conhecimento com sentido (ou significado) pode ser adquirido, a não ser por um ato de compreensão que consiste na fusão da nossa consciência de um conjunto de particulares com a nossa consciência focal da sua significância conjunta” (Polanyi, 1959, p.34).

Diante disto coube aos atores a tarefa de organizar as palavras-chave identificadas anteriormente por semelhanças, definindo conceitos sínteses.

### **3.3.2.3 Oportunidades**

Nesta etapa a finalidade foi possibilitar aos participantes uma leitura ampliada da realidade, buscando incentivá-los a pensar em termos de polaridades. Na perspectiva desta abordagem é estimulado o raciocínio dialético, dito de outra forma, colocar em uma mesma plataforma de análise conceitos potencialmente opostos. Acredita-se que tal análise pode dar condições aos atores de visualizar a realidade em que atuam de uma forma menos fragmentada e excludente, capacitando-os a enxergar além dos limites cognitivos, culturais e vivenciais a que estão habituados.

Com isto foi solicitado aos grupos identificar, a partir do agrupamento das palavras, as polaridades no contexto interno e externo do SESC.

### **3.3.2.4 Projeções**

Nesta fase foi solicitado aos participantes a elaboração dos cenários da instituição. A construção dos cenários é realizada pela definição de dois eixos prioritários de polaridades, e, a partir do cruzamento destes eixos os cenários resultantes. Para caracterizar os cenários foi definido um “título conceito” e “palavras-chave”, complementado com um painel de imagens (moodboard). Os cenários identificados podem representar situações atuais, bem como, sinalizar tendências para o futuro.

A figura a seguir demonstra o modelo de diagrama resultante deste exercício:

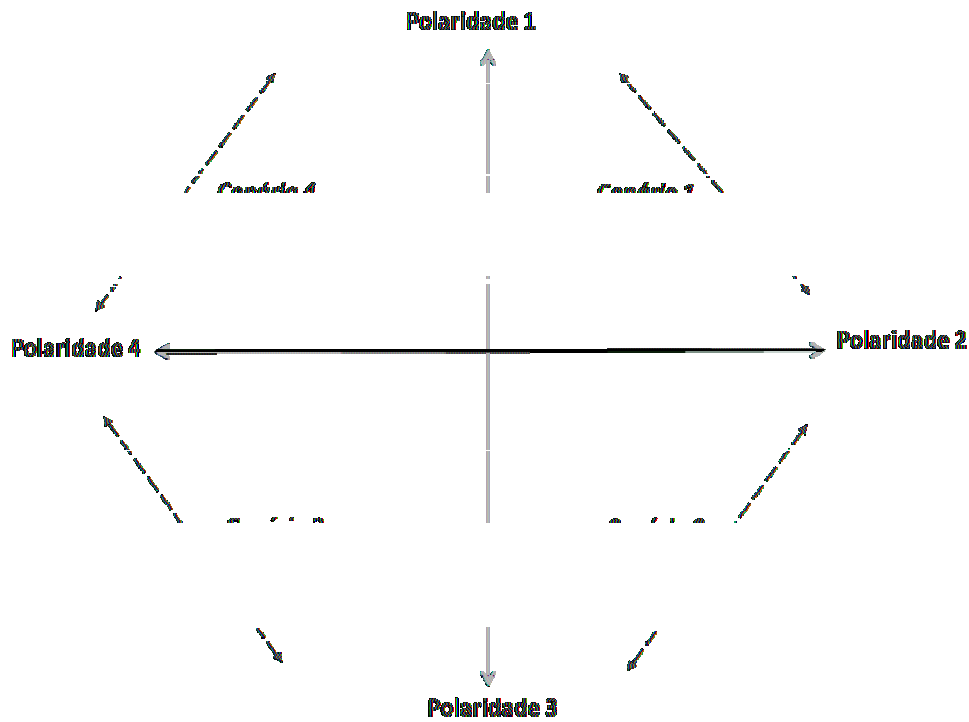


Fig. 9: Diagrama de construção de cenários (elaborado pelo autor)

O encontro do pensamento visual, representado pelas imagens, com pensamento linguístico, nesta etapa, parece confirmar as considerações de Goldschmidt (1994). Segundo esta autora, não é verdadeira a dicotomia entre dois tipos de pensamentos, de um lado o pensamento analítico-racional e de outro, o pensamento sintético-não-racional. As considerações de Goldschmidt, permitem concluir que a diferença entre os dois tipos de pensamento encontra-se nas intenções e no contexto em que são usados, e que, talvez, seu uso mais eficaz, esteja na combinação dos dois tipos, principalmente quando o objeto de estudo é constituído de problemas mal definidos e incertezas constantes. A autora considera, por exemplo, que o pensamento visual produzido por imagens, é mais adequado a criatividade, ou a problemas que requerem ideias inovadoras que conduzam a novas soluções

### 3.3.3 ENTREVISTAS

A fim de verificar a percepção dos participantes quanto ao desenvolvimento das atividades propostas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os

gerentes do nível corporativo e operacional, num total de 5 pessoas, todos participantes da etapa de workshop. A escolha dos entrevistados foi definida de forma a contemplar representantes dos níveis gerenciais corporativo e operacional.

O roteiro para o desenvolvimento das entrevistas teve como elemento norteador o objetivo geral e os objetivos específicos definidos para este trabalho de pesquisa, como citado anteriormente.

O desenvolvimento da entrevista foi pautado pelas seguintes questões:

- De que forma foi realizada a tarefa pré-workshop? O que determinou a seleção das imagens?
- Como foi o funcionamento do grupo e como foram utilizadas as informações recebidas (textos, tarefa, imagens)?
- Com foram desenvolvidas as discussões e criados os consensos? De que forma a dinâmica utilizada impactou nos resultados?
- Como o grupo lidou com a questão das polaridades?
- Como o grupo lidou com a projeção de cenários de futuro?
- Que diferenciais foram percebidos em relação a outras atividades semelhantes?
- Que avaliação pode ser feita do resultado alcançado?

As entrevistas foram gravadas e transcritas, para a identificação da estrutura temática das percepções e comunicações observadas. Foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo. Para estes fins são destacados os aspectos desta metodologia, que, segundo Bardin (1977), possibilitam “conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, como também, “uma busca de outras realidades através das mensagens”. Com esta finalidade foram estabelecidas categorias preliminares, que serviram como referências para verificar a pertinência dos objetivos propostos.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

A análise foi feita incluindo as três etapas: pré-workshop, workshop e entrevistas.

Em relação ao pré-workshop foram analisados os modboards contendo as percepções individuais dos participantes. O workshop teve como foco de análise as apresentações realizadas pelos sub-grupos durante o evento, contendo suas conclusões quanto aos cenários atuais e futuros da organização. Quanto às entrevistas, foi feita a análise de conteúdo dos relatórios.

### 4.1 PRÉ-WORKSHOP

A reflexão proposta aos participantes, a partir do uso das informações estratégicas e imagens selecionadas, permitiu conhecer as primeiras percepções individuais sobre o ambiente organizacional do SESC. Estas percepções foram organizadas pelos participantes na forma de moodboards.

Na análise dos moodboards foi possível identificar os destaques feitos pelos atores. Nestes destaques encontram-se os significados atribuídos ao seu ambiente, interno e externo. A tabela a seguir apresenta uma síntese dos aspectos considerados mais relevantes pelos participantes. A partir de comentários dos moodboards, realizou-se sua consolidação em cinco perspectivas, conforme apresentado abaixo:

<b>Perspectivas</b>	<b>Manifestações/interpretações</b>
Relacionamento interno	Atuação integrada, não estamos nos comunicando bem, qualificar a comunicação - a fala e a escuta, governança e alinhamento, autonomia responsável
Produtos/serviços	Crescente grau de exigência, bem estar da coletividade, diversidade de serviços, aumentar a oferta de serviços
Organização/Infra-estrutura	Conexões, padrão para todas as Unidades, mercado bem mais ágil, mais tecnologia faz cliente mais feliz, não somos uma ilha



Atitudes	Protagonismo, motivador, dedicação e comprometimento, barreiras a serem rompidas, espaço para a criatividade, equilibrar razão x emoção, com pessoas e para pessoas
Relacionamento com clientes	O SESC é a diferença na vida das pessoas, parar de achar que nós é que sabemos o que é melhor para os clientes, ambiente acolhedor, diversidade, poucas ou nenhuma instituição tem condições de fazer o que nós fazemos, mais tecnologia faz cliente mais feliz, espaço de consciência de uma vida mais saudável
Futuro	Mundo de oportunidades, novo cenário, SESC se libertando para novos voos, reinventar-se, pensar o modelo de negócio com olhar para o futuro, inovação, ficamos presos nos velhos problemas

Tabela 2: Síntese dos resultados pré-worshop (elaborado pelo autor)

A síntese acima possibilita a indicação daqueles aspectos que melhor representam os anseios dos participantes, permitem um primeiro mapeamento de pontos em que se deve ter atenção para dar início a um processo corporativo de mudança. No ambiente interno é possível ter-se o entendimento de que as questões de relacionamento interpessoal e intersetorial assumem uma posição relevante, com ênfase para questões relativas à comunicação, o que pode ser evidenciado por manifestações como: “qualificar a comunicação - a fala e a escuta”, “não estamos nos comunicando bem”. Estes comentários foram associados à imagem abaixo.



Fig. 10: Imagem para reflexão pré-workshop - Selecionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

Também percebe-se a necessidade de dar atenção aos aspectos de organização e atitudes pessoais. Quanto à organização os participantes trazem elementos relacionados à qualidade de seus processos e à necessidade da criação de mecanismos modernizadores, de caráter tecnológico, como forma de desenvolver a agilidade de seus serviços. Os relatos que trazem palavras do tipo “protagonismo, motivador, dedicação e comprometimento” indicam a existência de um clima favorável à mudança na postura individual dos atores diante dos desafios. Estes comentários estão associados ao que os participantes denominaram a “evolução” da instituição, tiveram sua origem na leitura da imagem que segue:



Fig.11: Imagem para reflexão pré-workshop - Selecionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

A mudança buscada, na visão dos atores, também deve ter um suporte em comportamentos caracterizados pela criatividade e autonomia responsável, O comentário dos participantes em relação a figura acima, que trouxe a necessidade de “investimento no desenvolvimento do colaborador”, para o fortalecimento de “agentes pensantes”, reforça as questões relacionadas às mudanças de atitude desejadas.

Em relação ao ambiente externo os participantes trazem questões que remetem ao relacionamento com os clientes, portfólio de produtos/serviços e cenários futuros. Quanto ao relacionamento com os clientes cabe notar o início da ampliação da consciência do valor da missão da instituição junto às comunidades onde atua, isto pode ser percebido em relatos como “poucas ou nenhuma instituição tem condições de fazer o que nós fazemos”, “O SESC é a diferença na vida das pessoas”, “espaço de consciência de uma vida mais saudável”. As figuras a seguir, foram selecionadas pelos participantes para representar estas percepções:

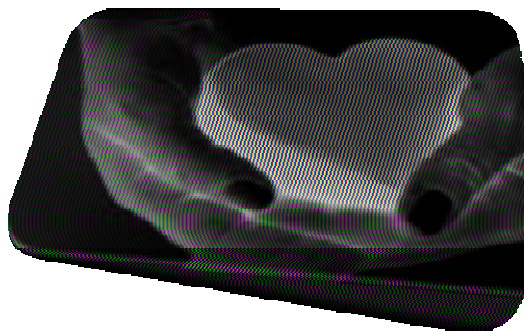


Fig.12: Imagem para reflexão pré-workshop - Selecionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC



Fig.13: Imagem para reflexão pré-workshop - Selecionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

O portfólio de produtos/serviços do SESC também foi objeto de um olhar mais aguçado por parte dos atores, que manifestaram o reconhecimento da diversidade de ações que podem ser desenvolvidas pela instituição, como também, a sinalização da necessidade de atuar de forma mais focada às demandas dos clientes que tem a ver com seu bem estar, que pode ser corroborado com expressões como “espaço de consciência de uma vida mais saudável”, “cliente mais feliz”, “ambiente acolhedor”.

Por fim, nesta etapa, as imagens já provocaram a visualização de oportunidades para o futuro da organização, para tanto as figuras a seguir serviram de inspiração para os participante:



Fig.14: Imagem para reflexão pré-workshop - Seleccionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

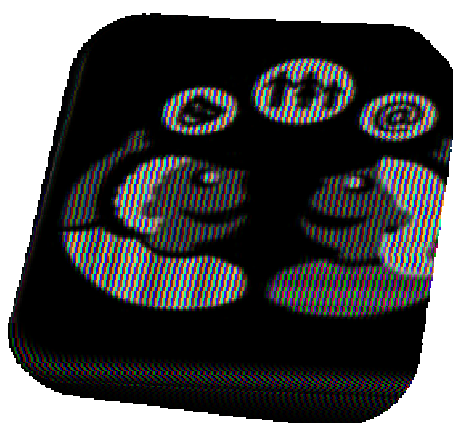


Fig.15: Imagem para reflexão pré-workshop - Seleccionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

Em seus relatos, os atores evidenciaram a necessidade de “reinventar-se”, de pensar um novo modelo de negócio que incorpore estratégias de inovação, pois, o ambiente externo, na visão dos participantes, oferece novas oportunidades, onde é preciso romper as limitações causadas por “velhos problemas”. Para os atores estas oportunidades relacionam-se a “proporcionar mais acesso”, a utilização de “novas tecnologias para uso de nossos serviços”, buscar uma maior adaptação ao “mundo moderno”, tudo isto para fazer o “cliente mais feliz”.

Nesta fase já foi possível identificar um primeiro resultado prático do uso de imagens combinado com a linguagem escrita. Pois pode-se constatar nos relatos o início de uma convergência de percepções por parte dos atores, podendo-se inferir que os estímulos utilizados de forma individual, já contribuíram para a construção de uma reflexão integradora. A figura a seguir, teve um grande

número de comentários, que podem representar uma síntese dos aspectos em que houve a convergência acima referida:



Fig.16: Imagem para reflexão pré-workshop - Selecionada pelo pesquisador e gerente de planejamento do SESC

A primeira questão trazida pelos atores diz respeito ao sentimento de mudança percebido pelos participantes. Segundo estes comentários as mudanças relacionam-se a questões como: um novo perfil de liderança, a necessidade de inovação nos processos, o aprendizado e conhecimento como condição essencial para a excelência e a clareza na definição de papéis-chave.

Também é notada a ênfase dada pelos atores para a construção compartilhada de soluções, isto é, como colocado em um moodboard, a necessidade de “construir novos espaços para a colaboração”.

É importante constatar que a pré-seleção das imagens traz um caráter indutor, no sentido de que a escolha dos elementos que às constituem podem carregar, de maneira sutil, a intencionalidade dos responsáveis por tais escolhas. Assim, pode-se concluir que se fosse deixado aos participantes esta seleção, talvez os resultados pudessem assumir outra configuração. Conforme já comentado, no Anexo I, são apresentadas as justificativas para as escolhas de cada imagem, de acordo com os objetivos desta pesquisa.

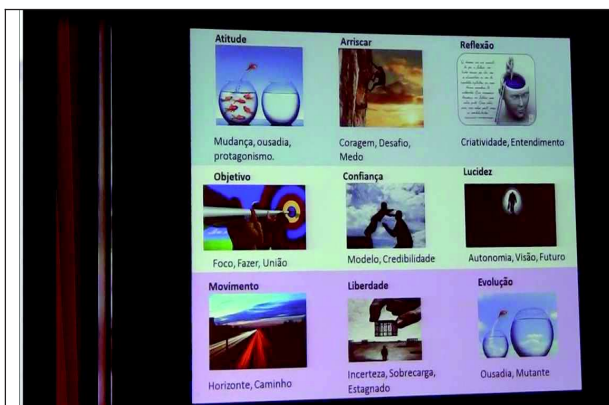
## **4.2 WORKSHOP**

As atividades desenvolvidas em uma primeira fase possibilitaram a obtenção de resultados em dois momentos, representados por moodboards elaborados pelos grupos. O primeiro conjunto de moodboards traz os campos semânticos desenvolvidos, apresentando a reflexão dos grupos quanto aos

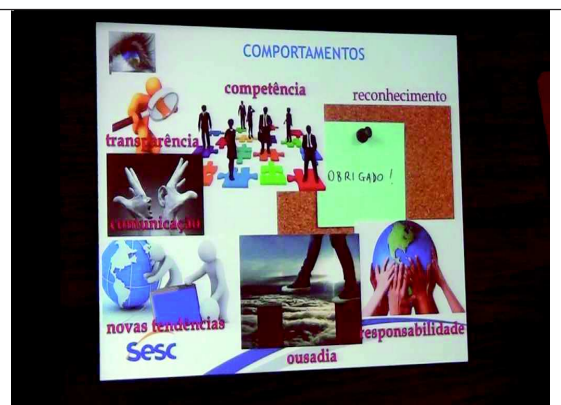
principais temas que estão presentes no cenário interno e externo da organização. Em um segundo momento é apresentado o conjunto de moodboards de polaridades, configurando as projeções de cenário de futuro estabelecidas.

Observou-se que os moodboards relativos aos campos semânticos foram organizados de forma a representar, principalmente, aspectos ligados aos seguintes temas: comportamentos desejados, diretrizes para a gestão dos processos internos, posicionamento institucional e de mercado.

Em relação aos comportamentos desejados, as imagens procuram demonstrar a preocupação de reunir em palavras síntese o perfil ideal para o momento presente e futuro da organização, desta forma resultou o seguinte conjunto de imagens:



Moodboard 1



Moodboard 2



Moodboard 3



Mooboard 4

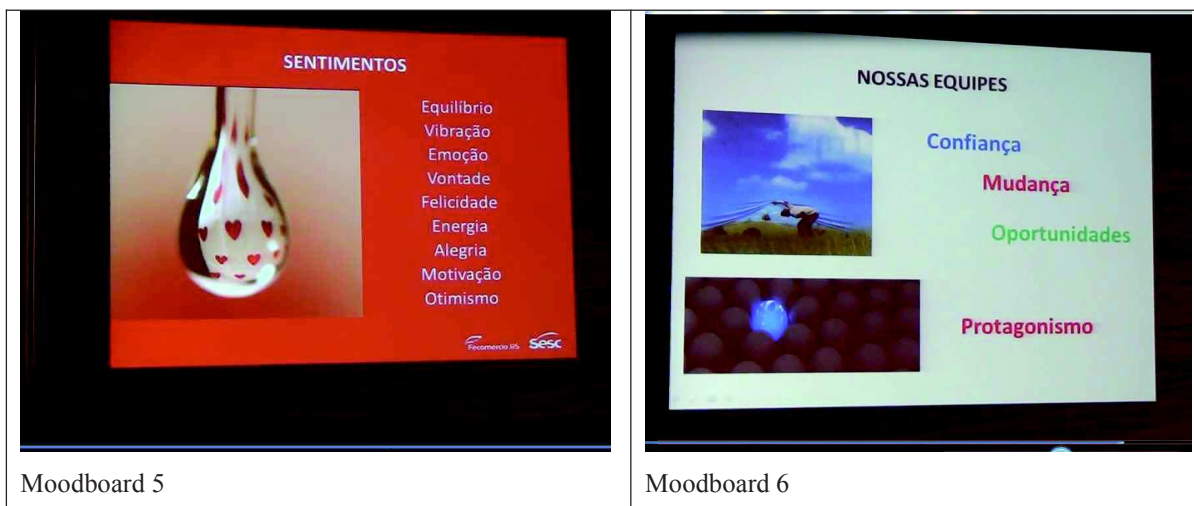


Fig.17 : Moodboards de Campos semânticos (elaborado pelos participantes do workshop)

Os moodboards 1, 3 e 6 correlacionam palavras e imagens reforçando as expectativas do grupo por mudanças. Na visão dos atores a base para a afirmação deste perfil ideal está no reforço de comportamentos diferenciados. A imagem de um peixe saltando de um aquário ao outro, recorrente em mais de uma figura, pode conduzir ao entendimento de que, para os participantes, é necessário deslocar-se do ambiente em que se está em direção a um novo contexto, e isto demanda “atitude”, “ousadia” e “protagonismo”, palavras que acompanham a imagem citada. Outro destaque possível de ser feito diz respeito à comunicação. A imagem de mãos que se transformam em boca e ouvido, utilizados nos moodboards 2 e 3, indica o entendimento de que o diálogo desejado deve ser conduzido de forma a contemplar o falar e o ouvir, como condição de dar efetividade ao processo de comunicação. Em uma outra imagem utilizada no moodboard 3, a de um gato no espelho, e a palavra “confiança”, colocada na figura 6, podem ser traduzidas no sentido de dar ênfase a um comportamento e sentimento mais empático, como condição facilitadora da comunicação.

Em relação às diretrizes para a gestão dos processos internos, os participantes desenvolveram moodboards, conforme apresentado abaixo, combinando elementos relativos aos seus mecanismos e enfoques estratégicos. Para os mecanismos, o olhar dos atores volta-se para “conectividade”, uso de “tecnologia”, “qualidade”, “eficiência” e “eficácia”, na crença de que são estas as formas de se obter a otimização de seus processos. Considera-se estar explícito na visão dos atores, que a correlação destes mecanismos poderá configurar o modelo de governança da instituição, constituindo-se em possíveis soluções para as questões colocadas no moodboard 3, chamadas de “obstáculos”.

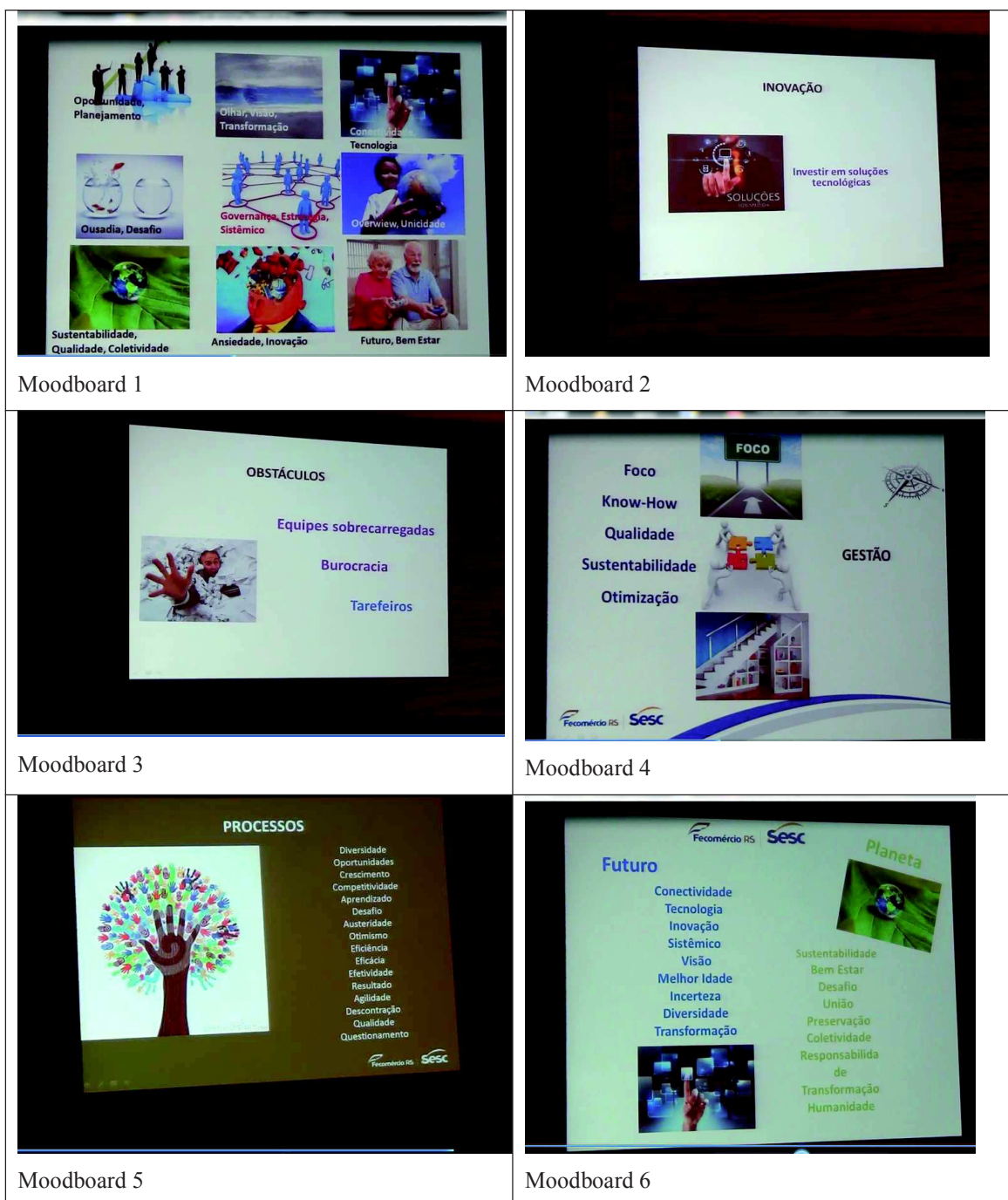


Fig.18 : Moodboards de Campos semânticos (elaborado pelos participantes do workshop)

Ao trazer as palavras inovação e sustentabilidade, conforme moodboards 1, 2 e 3, os participantes indicam os enfoques que norteiam as estratégias de futuro da organização, imagens do globo terrestre e outras de natureza tecnológica, reforçam esta intenção.



O conjunto de moodboards a seguir traz as abordagens dos participantes daqueles aspectos relacionados ao posicionamento institucional e de mercado desejado.



Fig.19 : Moodboards de Campos semânticos (elaborado pelos participantes do workshop)

Neste conjunto, pôde-se constatar os sinais em direção a reafirmação de questões estratégicas da instituição, bem como, o encaminhamento de estímulo a ações inovadoras. Estes sinais foram consolidados na configuração dos cenários de futuro resultante do workshop, como será demonstrado adiante. Para tanto, cabe destacar nestas apresentações, o fortalecimento da imagem social da entidade, ou seja, os atores trouxeram de forma mais evidente a necessidade de reafirmar sua identidade junto à sociedade. A palavra “concorrência”, mencionada no moodboard 1, parece funcionar como um sinalizador de que é preciso buscar novas “oportunidades” e “reinventar-se”. A imagem do peixe, novamente, e a de um indivíduo desvenciliando-se de suas amarras, no mesmo moodboard, encaminham este entendimento. O posicionamento no mercado desejado pelos atores tem como diretriz “atender novos públicos”, expectativa colocada no moodboard 3. Ao mesmo tempo, este moodboard, chama a atenção para a

necessidade de “reafirmar a imagem social”. Estas questões levam à compreensão de que os atores estão demonstrando seu direcionamento em relação a dois polos, o da tradição e o da inovação. O moodboard 2 traz a expressão “credibilidade social” e imagens que remetem à diferenciação e evolução, estas escolhas, combinadas com “parceria”, “pioneirismo na gestão” e “lacunas”, mencionadas nos demais moodboards, são entendidas como aspectos essenciais para a elaboração de cenários consistentes.

A partir destes insumos, coube aos atores refletir sobre a configuração dos cenários de futuro do SESC. Para tanto, com a análise dos campos semânticos identificados, estabeleceu-se um conjunto de diagramas de polaridades, conforme segue:



Fig.20 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)



Fig.21 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)

Nas figuras acima (20/21), os eixos de polaridades são semelhantes. Colocam, no eixo vertical, questões relacionadas à natureza pública e, ao mesmo tempo, privada da entidade. Enquanto que no eixo horizontal, chamam a atenção sobre a responsabilidade social da instituição, contrapondo com a necessidade de buscar rentabilidade e eficácia na entrega de seus serviços. No conteúdo dos quadrantes, observa-se elementos que demonstram a preocupação com a ampliação da atuação da entidade em seu ambiente externo. Isto pode ser evidenciado pela palavra “mercado”, expresso na fig.20. Na figura 21 entende-se que esta questão é ampliada, pelo conteúdo do quadrante denominado “abrangência”. Neste quadrante os atores indicam que a ampliação da atuação da entidade deve passar pela diversificação de serviços e públicos, o que poderá levar a ampliação da receita.

No conteúdo do quadrante onde cruzam gestão privada com público preferencial/rentabilidade, são enfatizados os aspectos que tratam da atividade fim da instituição, sendo colocados como direcionares para as estratégias questões relacionadas ao foco de seus serviços, acompanhado de ações de melhoria no relacionamento com seu público-alvo, passando por precificação e customização dos serviços.

A relação da gestão pública com gestão privada, inerente à natureza da entidade, pode ser visualizada nos quadrantes denominados missão/vanguarda (fig. 20) e transparência/relevância (fig. 21). Nestes espaços os atores

encaminham suas demandas por diferenciação e pioneirismo, como propulsores da reafirmação da missão do SESC, a imagem da seta na figura 20 permite esta compreensão. Já, na figura 21, esta questão, na visão dos participantes, deve ter o suporte de ações de melhoria da gestão, no âmbito do relacionamento com fornecedores, atendimento à requisitos legais, controles orçamentários, planejamento e organização de processos.

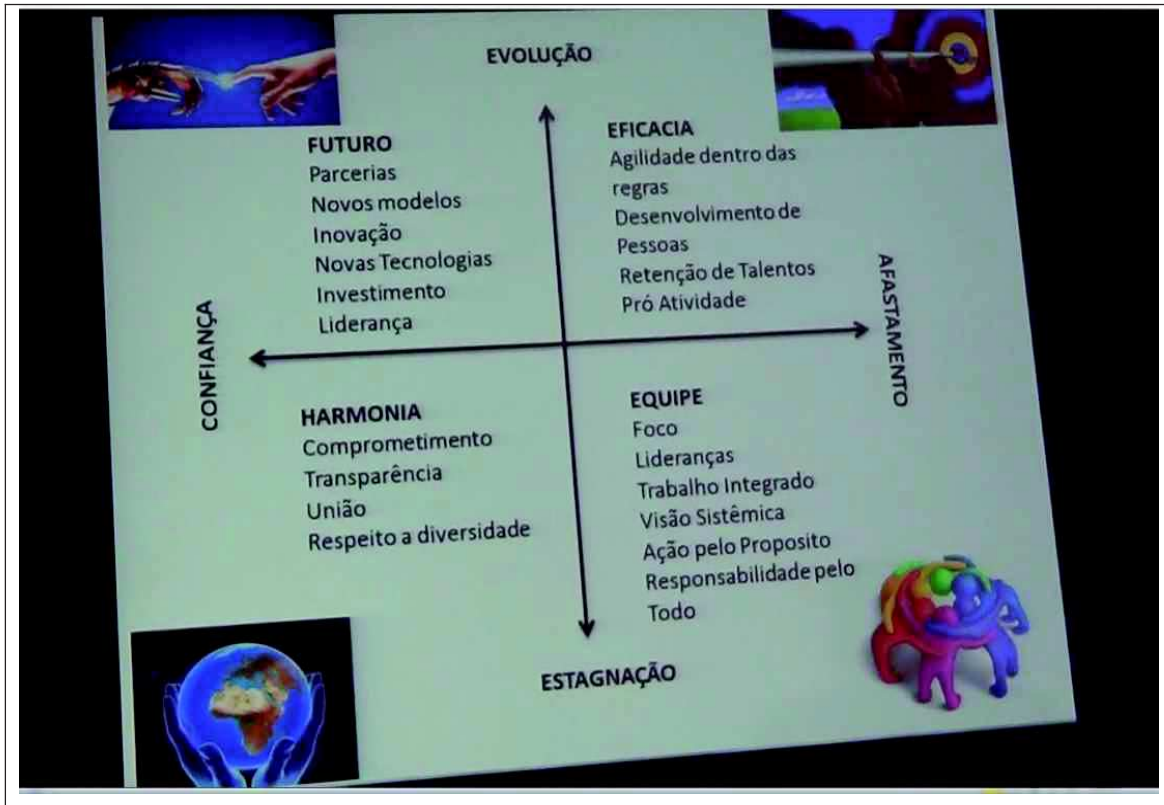


Fig.22 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)

O entendimento do conceito de polaridades dos atores que construíram os cenários da figura 22, conduziu ao estabelecimento de aspectos que se contrapõem de forma excludente, e não complementares. Ou seja, percebe-se pela escolha das oposições definidas, que o grupo abordou a questão como uma forma de propor soluções para problemas específicos, e não para a criação de cenários alternativos, como proposto nesta atividade. Neste sentido, o conteúdo dos quadrantes pode contribuir com políticas para o desenvolvimento de um projeto específico, e não como fonte de diretrizes para a definição de estratégias.

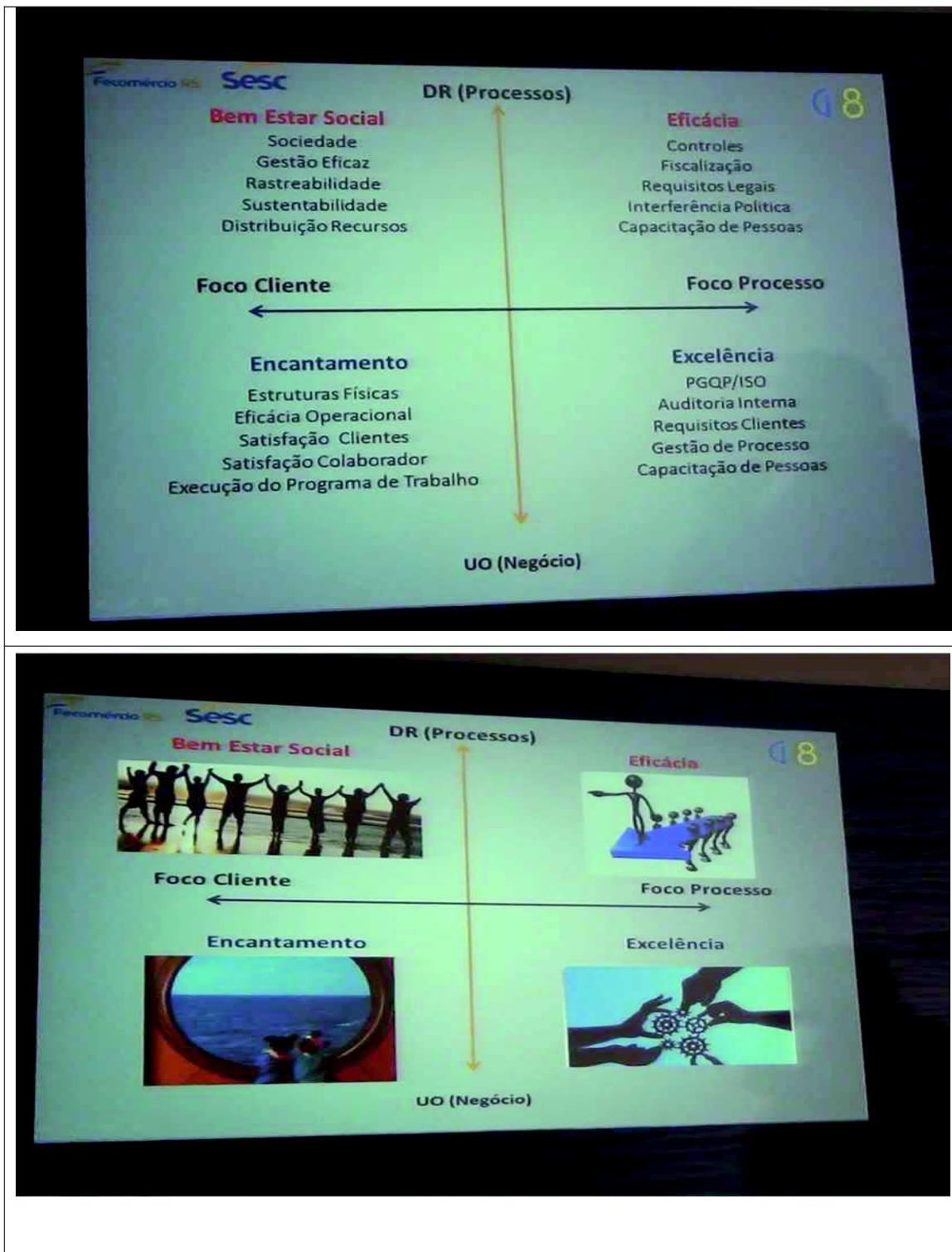


Fig.23 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)

No relato das entrevistas, apresentado no item seguinte, os entrevistados trouxeram a questão do alinhamento entre a área corporativa e operacional da entidade. Quando os atores trazem nos cenários acima (fig. 22) a relação entre Departamento Regional (processos) e Unidades Operacionais (negócio), entende-se como uma forma de deixar mais evidente os espaços e responsabilidades de cada um. A leitura do conteúdo dos cenários relativos à eficácia e excelência

sinaliza neste sentido. Pois, ao referir-se ao aspecto político, por exemplo, remete à sede corporativa esta responsabilidade no estabelecimento de estratégias de relacionamento. O mesmo pode ser dito nas questões de desenvolvimento de pessoas. Por outro lado, aquilo que diz respeito ao negócio da organização, os atores encaminham para os processos relacionados às unidades operacionais, tomando como instrumentos de apoio práticas de gestão voltadas à excelência, bem como, o foco nos requisitos e encantamento dos clientes. Outro comentário, possível a esta figura, é o destaque feito à questão do bem estar social, tema que conduziu a revisão da missão da instituição.

O tema de processos do negócio também é abordado na figura 23, dando um enfoque semelhante ao cenário da figura anterior. No momento que cruza recursos limitados com crescimento equilibrado, e depois este, com crescimento operacional aparecem elementos como aumento de receitas próprias, otimização de processos e revisão do portfólio de serviços. Também é dado destaque a busca da melhor estratégia mercadológica para as unidades operacionais. A recomendação de pesquisa de mercado e o redimensionamento das unidades conforme demanda, feita nos quadrantes inovação/pessoas e eficiência/eficácia, vai nesta direção.

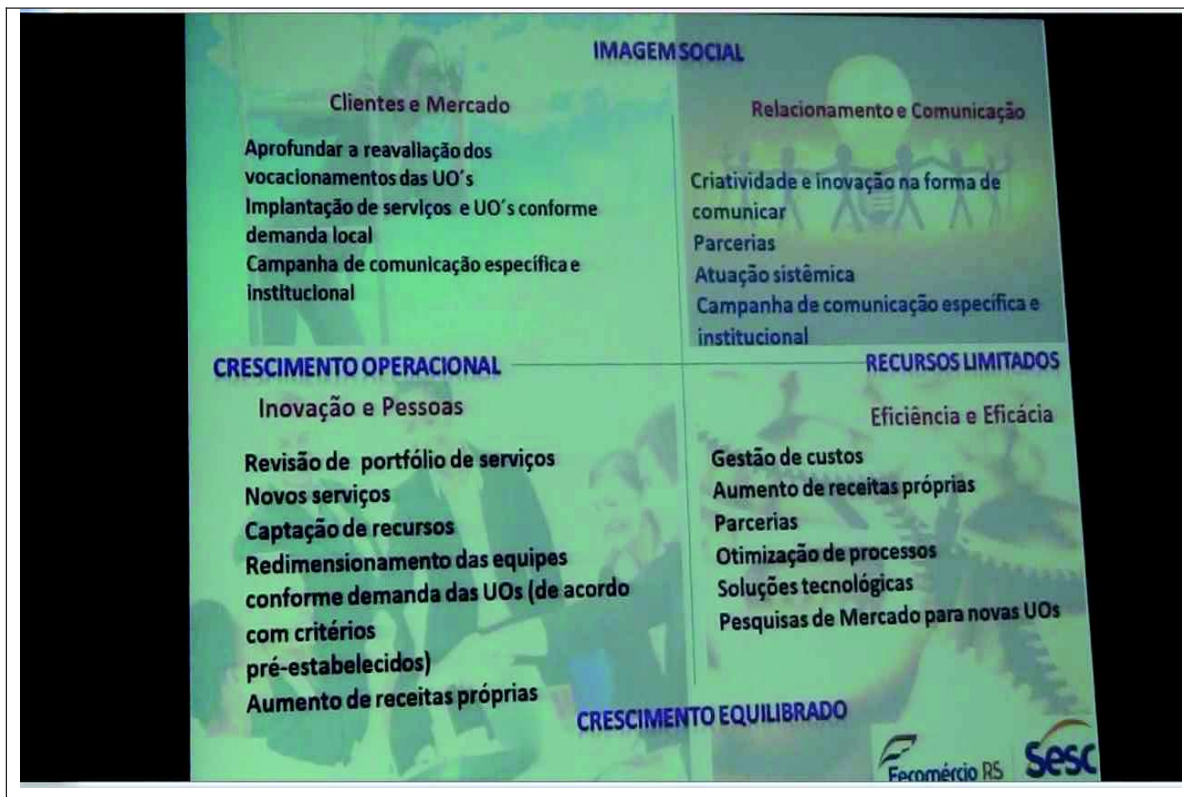


Fig.24 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)

O tema da função social volta a ser abordado nos cenários da figura 23. No cruzamento de crescimento operacional com imagem social, a diretriz para esta

questão passa pela avaliação dos serviços oferecidos pela unidade em relação às necessidades de sua comunidade local, o que os atores denominaram “vocacionamento das UO’s”. No quadrante relacionamento e comunicação, contido no cruzamento imagem social e recursos limitados, é enfatizada a questão da inovação e criatividade na comunicação com os usuários da entidade.

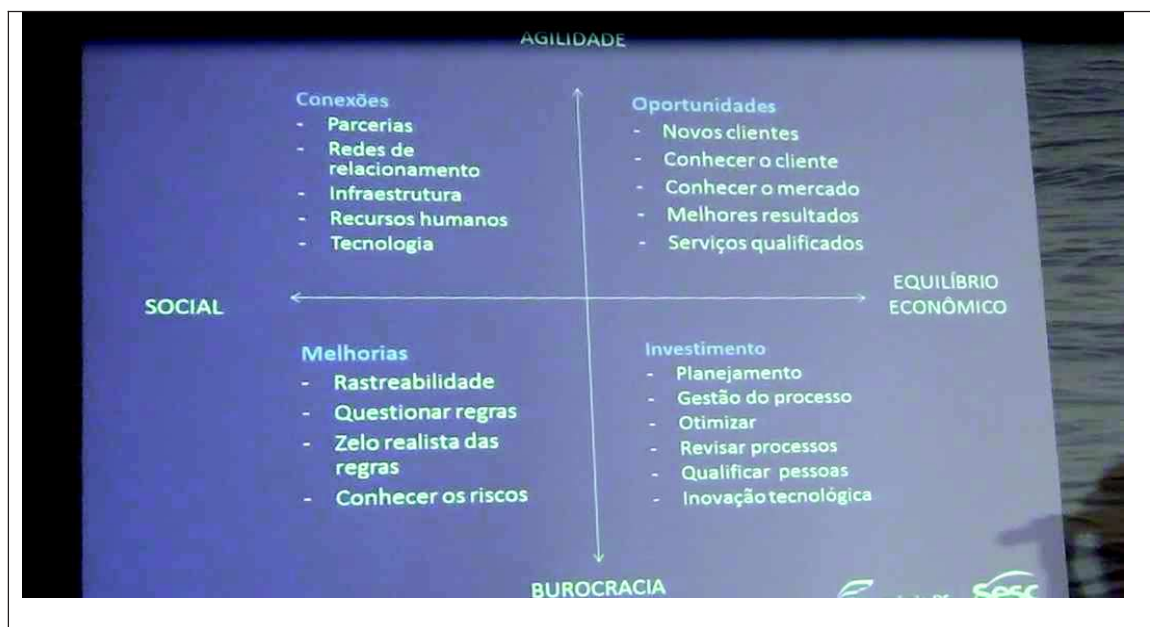


Fig.25 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)

Na figura 25 chama atenção o eixo que coloca burocracia e agilidade em seus extremos. Ao ler o conteúdo dos quadrantes elaborados, nota-se que o sentido dado ao termo burocracia, neste contexto, foi propositivo. Ou seja, quando definem as diretrizes, os atores, tratam do tema de forma a encaminhar sua revisão e atualização. Isto é localizado nas recomendações de revisar processos, otimizar, inovação tecnológica, questionar regras e conhecimento de riscos. É possível inferir que os atores entenderam que estas questões minimizam a rigidez burocrática, facilitando o movimento em direção à agilidade. Com isto é possível o melhor aproveitamento de oportunidades, como colocado no quadrante acima (fig.25). Oportunidades de conquista de novos clientes, conhecimento do mercado, serviços qualificados e melhores resultados.

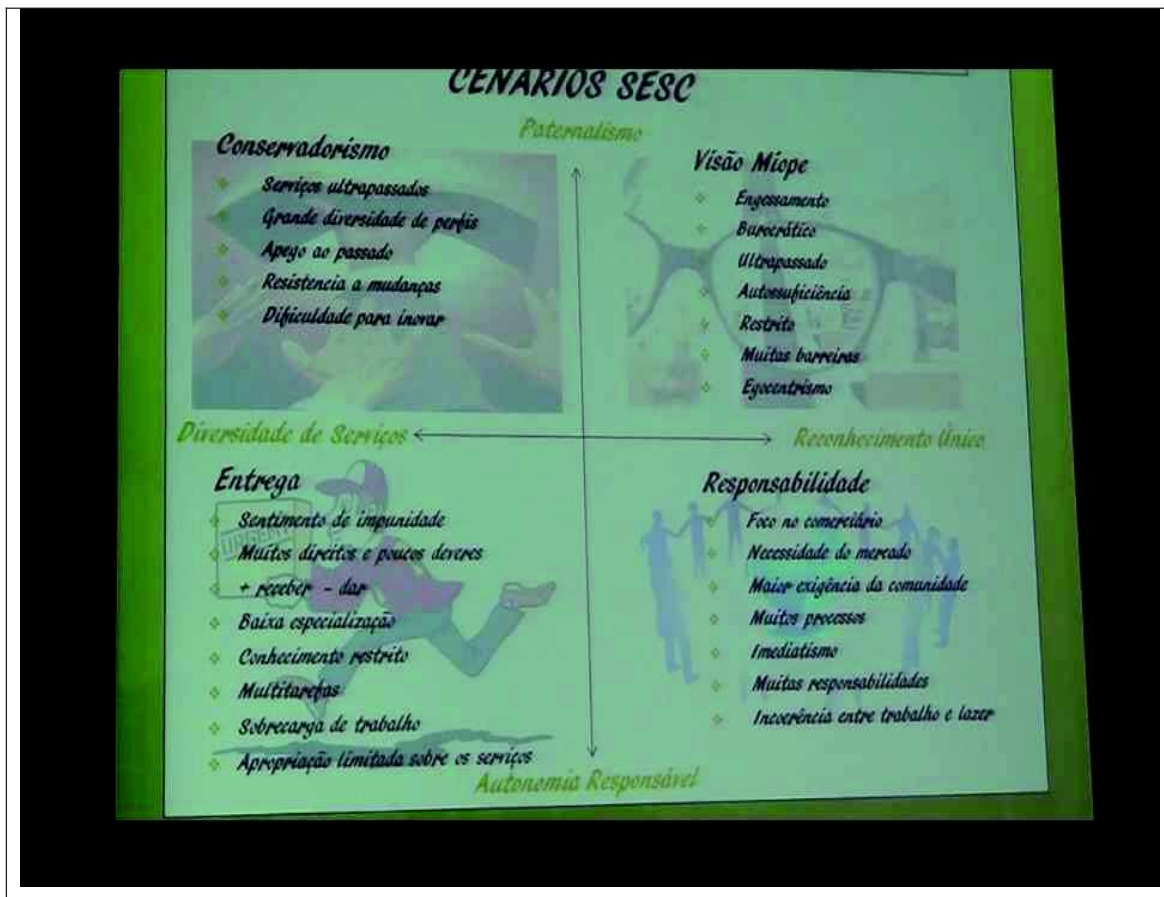
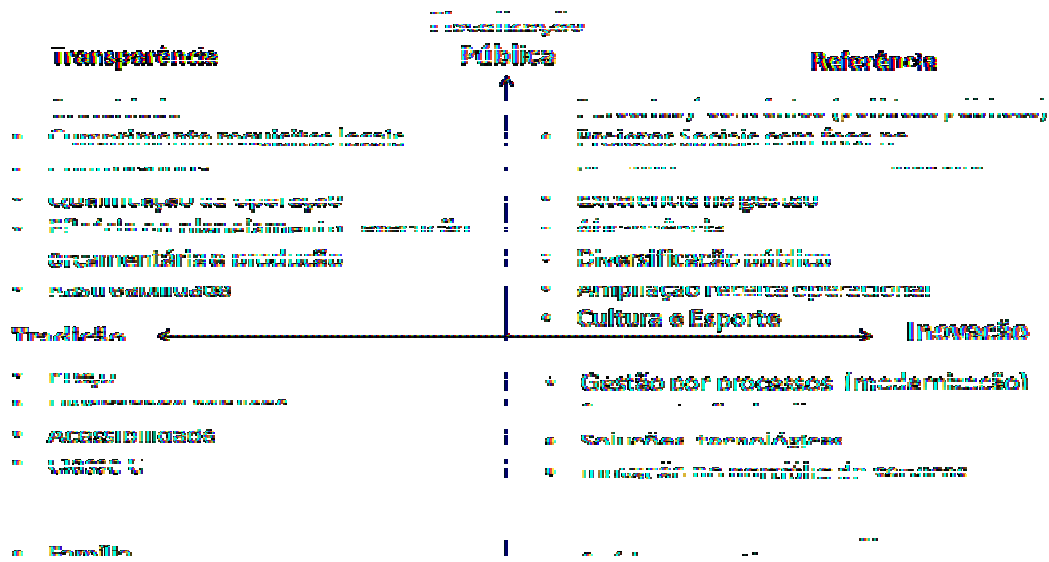


Fig.26 : Cenários representados por polaridades (elaborado pelos participantes do workshop)

Os cenários acima descritos assumem um caráter de diagnóstico, no sentido de não trazer alternativas de estratégias, mas antes, ressaltar as consequências de sua falta. Neste sentido são apresentados sintomas, na sua maioria de natureza limitadora. Considerando que a demanda é pelo desenvolvimento de alternativas estratégicas, esta forma de demonstrar o contexto da organização não contribui de maneira assertiva para isto. O encaminhamento dado por estes atores aos cenários em questão, pode ser atribuído ao não entendimento adequado do conceito de polaridades, como também a definição de cenários.

O conjunto de cenários acima apresentados foram consolidados pela gerente de planejamento, dando origem à proposta de cenários corporativo do SESC-RS. Esta consolidação resultou no diagrama que segue:





atualização do portfólio de serviços e a modernização dos processos relacionados aos clientes. Também é notada neste quadrante, a questão do bem estar social, elemento que define a essência da missão da entidade. Pelos aspectos colocados neste espaço, a questão do bem estar parece ser direcionada, como um enfoque estratégico, a novas formas de atendimento ao público idoso e ao público jovem. A citação destes dois segmentos no cenário “protagonismo”, permite este entendimento.

Nos quadrantes superiores, onde cruzam-se fiscalização pública com tradição e inovação, são estabelecidas diretrizes de controle mais assertivo e diretrizes de diferenciação para atuação junto a sociedade. Quanto ao primeiro aspecto, o de controles assertivos, assume relevância a questão da transparência. Para assegurar esta questão, encaminha-se como conteúdo dos processos de governança corporativos aspectos de controladoria, planejamento orçamentário e de produção, bem como, o atendimento a requisitos legais.

Em relação às diretrizes de diferenciação a palavra norteadora é “referência”. Como forma de se diferenciar, são encaminhadas práticas financeiramente sustentáveis. Neste sentido as diretrizes estratégicas propõem a diversificação do público a ser atendido, como maneira de gerar receitas alternativas, com suporte de uma gestão voltada à excelência. Também assume condição de destaque, a disponibilidade de seu portfólio de serviços ao desenvolvimento de comunidades específicas.

A análise do relato das entrevistas, a seguir, traz a percepção de alguns dos atores que colaboraram na construção dos cenários apresentados. Nestes relatos é possível verificar como aos instrumentos e metodologias do design utilizados influenciaram as atividades desenvolvidas.

### **4.3 ENTREVISTAS**

A análise de conteúdo das entrevistas parte de quatro categorias: atores, tomada de decisão, mudança de modelo mental e formas de representação. A categoria atores possui três sub-categorias: nível de motivação, posição na estrutura e características individuais. A categoria tomada de decisão divide-se em: processo, nível de autonomia e escopo. A categoria mudança no modelo mental, divide-se em: aprendizado (individual/coletivo), perspectiva (interna/externa) e visão estratégica. A categoria formas de representação divide-

se em: meio utilizado, formas e efeitos e amplitude. Os conceitos das categorias e sub categorias estão descritos na tabela abaixo.

As categorias, foram estabelecidas a priori pelo pesquisador, se deu pela sua relevância no processo de construção de cenários. As sub-categorias emergiram da leitura das entrevistas. Neste grupo procurou-se encontrar aqueles elementos que contribuíssem para identificar de que forma as dinâmicas utilizadas influenciaram a percepção dos entrevistados, bem como, os resultados obtidos.

A seguir é apresentada a análise das entrevistas. Para isto são demonstradas tabelas síntese por categorias e exemplos de relatos dos entrevistados, seguidas de uma descrição qualitativa dos resultados observados.

### 4.3.1 ATORES

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Sub-Categorias</b>	<b>Evidências</b>
Atores	Inclui aspectos relacionados a características individuais, liderança, formas de interação e níveis de participação.	Nível de motivação- Representa a qualidade do interesse, participação e envolvimento dos participantes.	- a gente tem um momento diferente e novo  - então foi muito bacana, foi espontâneo.  - eu acho que não só comigo, acho que com outros gerentes também, se comentou, o quando a gente vai ter cada vez mais que fazer este olhar
		Posição na estrutura- Diz respeito ao nível hierárquico e funcional ocupado pelo participante.	- meu posicionamento, enquanto gerente de unidade operacional... precisamos cada vez mais ter este olhar estratégico da nossa unidade
		Características individuais- Representa aspectos relacionados a experiências e conhecimentos individuais dos sujeitos envolvidos	- este conceito de polaridade é uma coisa nova para nós, assim, não é uma coisa que estamos acostumados a fazer

Tabela 3: Síntese dos resultados das entrevistas - Categoria Atores(elaborada pelo autor)

Na categoria atores, foi possível observar os seguintes fatores para análise: nível de motivação, posição na estrutura e características individuais. No que se refere ao nível de motivação dos atores pode-se observar que sua percepção do clima organizacional pelo qual passa a instituição é positivo, no sentido de que as mudanças que estão sendo vivenciadas atendem a expectativas e necessidades já identificadas pelo do grupo. O relato a seguir sinaliza a natureza destas expectativas e necessidades sentidas: “a gente tem um momento diferente e novo, que....mas o fato de falar, que antes não era colocado desta forma, então existia...bem, não é que não tivesse espaço para a fala, mas a fala era muito... agente pensava no que ia dizer...”. Esta forma de perceber o clima organizacional, tem contribuído para a maior disposição para a participação e envolvimento com as questões essenciais da organização.

No comentário de um executivo corporativo, conforme segue - “eu acho que algo que latente, mas que a gente não trabalhava tão forte esta questão da qualidade de vida. Mas para nós ela é além do individuo, é além do coletivo, é eu acho que isso é uma coisa que está latente mesmo, então quando ele começou a falar, dai eu puxei um pouco do conceito do bem estar social”- observou-se que houve um refinamento no olhar estratégico dos atores. Pois, ampliação do conceito de qualidade de vida trazida neste diálogo, conduziu a revisão da missão da instituição. Neste sentido houve a seguinte alteração na missão:

#### Missão antiga

*“Promover de forma sustentável, a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade, com ações de Saúde, Educação, Cultura , Esporte e Lazer.”*

#### Missão revisada

*“Promover ações para o bem estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da Sociedade, nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer”.*

Em relação à posição que os atores ocupam na estrutura organizacional, constatou-se o cuidado que os participantes tiveram em não deixar que a presença de diferentes níveis hierárquicos influenciasse as discussões nos sub-grupos. O relato “eu não quis influenciar ninguém, para não direcionar, porque de executivo só tinha eu”, evidencia esta preocupação. A consequência deste posicionamento pode ser identificada na fala do mesmo executivo, quando refere-se a contribuição de um colega, a saber, “então foi muito bacana, foi espontâneo”.

Quanto às características individuais, destaca-se os seguintes relatos: “fica falando...ah só fala, fala e escreve e você tem diferentes formas de funcionamento das pessoas, tem o visual, tem o auditivo, tem o sinestésico, né, eu acho que a grande sacada dessa metodologia, para mim eu sou extremamente visual” e “Sim, eu nunca tinha tido este olhar de polaridade”. Os dois relatos conduzem ao entendimento de que a variedade de estímulos e as diferentes formas de refletir sobre um tema, podem favorecer a ampliação do conhecimento, bem como, tornar mais clara a compreensão sobre algum elemento específico de um contexto abordado.

Neste sentido observou-se, tanto nos resultados das atividades pré-workshop, quanto no desenvolvimento do workshop, a ampliação da compreensão dos atores quanto à missão do SESC, conforme relatado anteriormente, como também, da identificação de público-alvo, necessidade de agilidade em seus processos e nichos de mercado que devem ser privilegiados. A prática de pensar por meio de polaridades, por exemplo, pode ter sido um dos estímulos à fala de um gerente de nível operacional, que concluiu: "precisamos cada vez mais ter este olhar estratégico da nossa unidade". Ou seja, mesmo sendo sua principal responsabilidade a condução de atividades operacionais, este gerente, deu-se conta da necessidade de olhar além do ambiente específico de sua unidade, isto é, ter uma visão sistêmica, também é um atributo de sua função.

### 4.3.2 TOMADA DE DECISÃO

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Sub-Categorias</b>	<b>Evidências</b>
Tomada de decisão	Inclui aspectos relacionados a como os sujeitos realizam suas escolhas, de que forma chegam a consensos, e em que aspectos são percebidos seus resultados.	<i>Processo-</i> É o “como” as decisões são tomadas, configura as práticas utilizadas para a realização de escolhas e definição de alternativas de ação.	- Eu lembro que a gente fez uma votação  - Rendesse no sentido de ser participativo, de ter contribuição, de ter ponderações, né
		<i>Nível de autonomia-</i> Grau em que as pessoas tem poder de decisão, naquilo que está sob sua responsabilidade ou impacta seu trabalho.	- E depois tinha muito...de aparecer a questão de autonomia de centralização.
		<i>Escopo-</i> ( <i>interno/externo</i> )	- encontrar o equilíbrio para trabalhar, sem que uma coisa impeça a

		<p>É o “o que”. Resultado das decisões, em que aspectos organizacionais são identificados.</p>	<p>outra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agente tem que fazer este olhar, ouvir as coisas e olhar o mercado</li> <li>- a inovação, muito junto também com a solução tecnológica, e ver o que o mercado está oferecendo e oferecer também, né</li> <li>- determinados grupos trouxeram a questão da agilidade, da inovação mais de uma vez</li> <li>- Porque depois quando você vai revisar o mapa estratégico você já vai estar direcionando para ver em qual perspectiva eu tenho que trabalhar estas polaridades.</li> <li>- E eu acho que definir isso claramente, olha eu tenho estas duas características e dentro destes quadrantes, tanto na faixa horizontal, como na vertical, quais não as minhas polaridades...</li> <li>- Tanto um, quanto outro, e posicionar o que está enquadrado em cada setor</li> </ul>
--	--	--	--

Tabela 4: Síntese dos resultados das entrevistas - Categoria Tomada de Decisão(elaborada pelo autor)

A categoria tomada de decisão percebeu-se os seguintes destaques: processo, nível de autonomia e escopo.

Quanto ao processo, percebeu-se no relato dos atores o valor da efetiva participação e envolvimento na tomada de decisão em nível estratégico. Estes valores são identificados na necessidade do aperfeiçoamento das práticas de comunicação, por exemplo, onde é destacado o sentimento de “nós, unidade operacional muitas vezes temos de: “agente não é ouvido”, relato trazido por uma gerente de nível operacional, demonstra que o fluxo das comunicações, na sua visão, precisa assumir, uma nova direção, ou seja, das pontas para o centro da

organização. No diálogo oportunizado aos atores, verificou-se que este sentimento não está localizado apenas na percepção dos gerentes de nível operacional, pois, na visão de um executivo de nível corporativo, é encontrado o seguinte relato “as pessoas querem opinar, elas querem falar, elas querem sugerir e que muitas vezes há pouco tempo atrás não existia esse espaço”. Este encontro de opiniões, pode fazer com que a participação assuma um lugar de destaque no processo de tomada de decisão, como forma de dar credibilidade e continuidade ao movimento de mudança pelo qual passa a instituição.

A ênfase dada à participação traz consigo a questão dos riscos na tomada de decisão, que na visão de um gerente de nível operacional “precisa ter uma avaliação maior, e não simplesmente, muitas vezes descer uma determinação, ou ter uma determinação corporativa”. Nesta avaliação, observa-se que as decisões devem considerar o nível de autonomia dos gerentes operacionais, e, com isto, pode-se inferir, que é necessária uma reflexão sobre os níveis de centralização e descentralização na tomada de decisão. Constata-se, pelo que trazem os gerentes operacionais, que esta reflexão é mais necessária naquilo que impacta as estratégias de mercado e definição de portfólio de serviços, pois é nestes aspectos onde reside sua maior responsabilidade e conhecimento, como relata um participante “estou falando de venda... dizer o que nós oferecemos, o que nós temos, as vantagens...”. Esta questão, do nível de autonomia, está diretamente relacionada ao aspecto do escopo, no sentido das definições relativas a questões de caráter operacional, como, por exemplo, a abordagem trazida por um gerente operacional: “Sim, e apareceu a questão, também, do jovem, que a gente também entende que...o que a gente tem que fazer para este público...” Este exemplo, permite compreender que o alinhamento do nível corporativo com o da operação, pode ser facilitado quando é levado para o espaço de discussão questões que tocam de forma mais direta e imediata na atuação das unidades operacionais, pois, como relatou um gerente corporativo, são as “unidades que trazem este entendimento dos seus vocacionamentos”, que está muito forte, mas este conceito de vocacionamento é algo que eu acho que ao longo dos próximos meses a gente vai ter que revisar”. Aqui o que o participante chama de vocacionamento, pode ser entendido como o escopo do portfólio de serviços que as unidades devem entregar a seus clientes. Nesta manifestação, pode estar implícita a compreensão de que o conhecimento e experiência mais qualificado para a definição da vocação da unidade, está com o gestor da operação.

### 4.3.3 MUDANÇA NO MODELO MENTAL

Categoria	Conceito	Sub-Categorias	Evidências
Mudança no modelo mental	Inclui a identificação de elementos que representem a alteração no modo de percepção do contexto das estratégias da organização.	<p><i>Aprendizado-</i></p> <p>Diz respeito à evolução na compreensão do contexto da organização, construída a partir do encontro do conhecimento individual e coletivo.</p>	<p>- dinâmica das figuras auxiliou muito você fazer associações... você traz a verdade a tona</p> <p>- o que eu percebi...e não foi só eu, participando desta metodologia, é que a gente explicitou os dilemas que a gente vive, e quando você assume que eles existem, enfim, e que você expõe eles, dá uma sensação de alívio</p>
		<p><i>Visão estratégica-</i></p> <p>Representa a identificação mais clara daqueles aspectos que dizem respeito diretamente à missão da instituição e sua atuação no ambiente externo.</p>	<p>- Eu acho que algo que tá latente, mas que a gente não trabalhava tão forte, esta questão da qualidade de vida</p> <p>- Opa! Só um pouquinho, agente já não trabalha em produto, o SESC presta serviços”</p> <p>- Eu acho que isto traz uma riqueza...eu nunca fiquei com um trabalho para planejamento estratégico com tanta riqueza de informações</p>
		<p><i>Perspectiva - (interna/externa)</i></p> <p>Diz respeito ao posicionamento assumido pelos atores em relação a um objeto observado, podendo indicar mudança nos pontos de vista envolvidos.</p>	<p>- É uma forma diferente de pensar... é isso que nos fortalece, então, na verdade a polaridade como uma força que às vezes a gente não enxerga inicialmente</p> <p>- Nós ainda não estamos olhando, ainda não estamos com o olhar tão para fora, quanto para dentro.</p>

Tabela 5: Síntese dos resultados das entrevistas - Categoria Mudança do Modelo Mental (elaborada pelo autor)



Quanto a mudança do modelo mental foram definidas as seguintes subcategorias: aprendizado, visão estratégica e perspectiva.

Em relação ao aprendizado, pode-se observar sua presença em duas dimensões, que se complementam. A primeira está associada ao nível individual, evidenciando-se pelo relato dos participantes de suas expectativas, necessidades, experiências e conhecimento. Isto pôde ser notado, principalmente, quando trouxeram questões que diziam respeito à mudança operada na sua percepção dos elementos estratégicos da instituição. Por exemplo, quando um participante diz “nosso conhecimento maior é o social, né... o nosso foco é o bem estar”, parece estar confirmando para si esta compreensão, e, ao mesmo tempo verificando com os outros seu entendimento. Já quando outro participante diz “eu olhei o SESC como um todo, mas mais voltado para a minha área e principalmente para o que eu vejo, né”, reforça seu papel institucional, procurando com isto, de alguma forma, encaminhar seu posicionamento e necessidades específicas. As dinâmicas utilizadas, na visão de outro participante, favoreceram o processo de discussão, facilitando a comunicação dos sentidos individuais. Isto, na sua percepção, se deu quando as conversas eram mediadas por imagens. Na sua fala sobre evolução, este participante faz o seguinte comentário: “o próprio conceito de evolução, pela imagem, ele acaba sendo ampliado, e isso está na cabeça de quem estava lá discutindo”. Esta observação pode servir como elo para abordar a segunda dimensão de aprendizado, a dimensão coletiva. A efetividade do aprendizado coletivo pode ser caracterizada pelo direcionamento estratégico assumido nas discussões dos grupos.

Este direcionamento, em um primeiro momento, se deu no sentido de uma reflexão ampliada a respeito da missão da organização, como já citado. Pôde-se notar que esta reflexão também embasou a revisão da visão estratégica do SESC. Neste aspecto o grupo trouxe novamente a evolução na sua percepção do conceito de qualidade de vida, deixando fluir do conteúdo de suas discussões o movimento em direção a um propósito revisado das ações da instituição, assumindo o conceito de bem estar, como essência de sua visão, da mesma forma como ocorreu com a missão. Esta observação pode ser verificada no seguinte relato “ele trouxe... não falou bem estar social, mas ele disse em outras palavras... mas foi além de qualidade de vida.” Este relato, parece estar demonstrando, que no desenvolvimento das dinâmicas, houve uma convergência

de significados, que levou a uma compreensão renovada do papel da organização junto a sociedade. Isto pode ser evidenciado quando observa-se que, somada a missão, anteriormente apresentada, houve a seguinte definição da visão estratégica: “Até 2020, ser referência para a sociedade na promoção do bem-estar social”.

No que se refere à perspectiva, observou-se um movimento do posicionamento dos participantes em relação a alguns temas. No tema relacionado à força da marca, por exemplo, pôde-se identificar o seguinte dilema “o SESC ainda tinha uma postura de auto suficiência no sentido, eu sou SESC, a pessoa vem a mim, o cliente vem a mim, mas isso não é mais uma realidade”. Esta consciência, alcançada quando se propõe um olhar externo, pode ser complementada por um ponto de vista colocado sobre o ambiente interno. Complementada no sentido de seu aperfeiçoamento, ou seja, tal constatação conduz a outra, agora voltada ao ambiente interno. Isto pode ser exemplificado com o seguinte relato “a gente inclusive colocou o número de citações, porque determinados grupos trouxeram a questão da agilidade, da inovação mais de uma vez”. Esta manifestação, trazida pela executiva de planejamento da organização, responsável pela compilação das conclusões dos sub-grupos, pode ser considerada uma evidência da mudança do ponto de vista coletivo, agora em direção ao ambiente interno.

#### 4.3.4 FORMA DE REPRESENTAÇÃO

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Sub-Categorias</b>	<b>Evidências</b>
Forma de representação	Inclui as maneiras e soluções encontradas para a apresentação dos resultados alcançados	<i>Meio utilizado-</i> Indica os mecanismo utilizados para a demonstração das ideias	- Inclusive nas figuras eu coloquei uma que para mim representava ainda a falta de comunicação entre as áreas  - Então o próprio conceito de evolução pela imagem, ele acaba sendo ampliado, e isso está na cabeça de quem estava lá discutindo.

		<p><i>Formas e efeitos</i></p> <p>Diz respeito à natureza das condições comportamentais demonstradas nas manifestações, tem como finalidade apoiar a identificação do nível de disponibilidade e envolvimento dos participantes nas dinâmicas propostas.</p>	<p>- quero dizer com isso, que veio de uma forma natural, agente não precisou direcionar, influir na provocação, na dinâmica isso aparece meio que espontaneamente, eu acho que isso é bacana, isso faz um sentido muito grande, porque né...é uma fala que se reproduz em vários níveis, né</p> <p>- também percepções contraditórias a mesma figura diziam fatores bastante positivos em relação à instituição e outros com grandes desafios então houve a contradição</p>
		<p><i>Amplitude</i></p> <p>Representa a dimensão percorrida pelo olhar das pessoas em relação ao espaço organizacional enfocado, tem a intenção de verificar o nível de abrangência resultante das observações realizadas.</p>	<p>-Buscaram imagens...isso dá um dinamismo para o grupo e agente vê que todos estavam participando</p>

Tabela 6: Síntese dos resultados das entrevistas - Categoria Forma de Representação das Percepções (elaborada pelo autor)

Em relação a forma de representação das percepções foram definidas as seguintes sub-categorias: meio, formas e efeitos e amplitude organizacional.

Quanto aos meios, constatou-se a assimilação positiva da variação de estímulos utilizados, tanto no recebimento das informações, como na emissão das mensagens entre os participantes. Houve destaque positivo na forma como a combinação da palavra com a imagem facilitou o processo de comunicação. Na opinião das pessoas envolvidas, as facilidades observadas dizem respeito a melhor compreensão das correlações presentes nos conteúdos abordados. Pois, quando se faz a leitura do seguinte relato “então o próprio conceito de evolução pela imagem, ele acaba sendo ampliado, e isso está na cabeça de quem estava lá discutindo”, pode-se deduzir que, na visão deste participante, o conceito, descrito por meio de palavras, pode ser qualificado pela imagem, principalmente

naquilo que a palavra pode ter maior dificuldade em demonstrar, ou seja, as conexões existentes entre os objetos observados. Quando se dá destaque a expressão “está na cabeça de quem estava lá discutindo”, constata-se outro fator relevante no processo de comunicação entre os atores. Este fator diz respeito à capacidade desenvolvida entre os atores, por meio do uso de estímulos distintos, de tangibilizar suas ideias, valores e crenças. Ou seja, pode-se constatar, que os meios utilizados aproximam as percepções individuais e coletivas.

Em relação às formas e efeitos, constatou-se que, em grande parte, o grupo trouxe uma visão positiva do contexto da organização. Esta visão positiva pôde ser verificada quando do relato de um gerente corporativo, que diz “eles colocaram percepções muito positivas daquilo que nós entregamos para o mercado”. Nesta manifestação percebe-se o valor que os participantes dão à atuação mais assertiva da entidade junto ao seu público. Constatou-se que este olhar otimista também estava presente quando os atores tratavam de questões internas, evidenciando isto na seguinte fala: “a gente tá num processo de mudança”. Observou-se que este clima positivo influenciou a qualidade dos debates, fazendo com que os indivíduos participassem das conversas até “de uma forma natural”, como relatou um executivo, complementando em seguida com a seguinte observação: “a gente não precisou direcionar, influir na provocação, na dinâmica isso aparece meio que espontaneamente”.

No que diz respeito à amplitude organizacional percebe-se que houve uma ampliação da visão do espaço organizacional e, também, a identificação de algumas contradições estratégicas. A característica diversificada do grupo, contemplando as diferentes áreas de atuação, distintos níveis hierárquicos e experiências individuais, por si só já representou a possibilidade de obter uma visão ampliada do contexto interno e externo da organização. Mas, é possível reconhecer que as provocações realizadas nas dinâmicas propostas contribuíram para dar maior profundidade e abrangência aos resultados obtidos. Esta contribuição pode ser caracterizada nas palavras da gerente de planejamento da instituição, que afirmou: “eu acho que isto traz uma riqueza...eu nunca fiquei com um trabalho para planejamento estratégico com tanta riqueza de informações”. A riqueza a que se refere a gerente, pôde ser observada não apenas na visão positiva comentada anteriormente, mas também nas contradições que emergiram do diálogo dos atores. Tais contradições tiveram presença em momentos distintos. Por exemplo, quando os atores foram estimulados a refletir sobre uma figura

específica, a de um homem preso em uma garrafa e outro tenta livrá-lo, sugeriram percepções contraditórias, que traziam tanto o lado positivo das questões abordadas, quanto seu lado negativo. Nesta situação alguém comentaram “SESC se libertando para novos voos”, destacando o lado positivo. Da mesma figura, outro ator comentou “ficamos presos nos velhos problemas”, traz o lado negativo. Em outro momento, quando provocados para pensar sobre as polaridades da instituição, foi notado que os lados potencialmente opostos de uma situação ficaram mais evidentes. Neste sentido, deste exercício, pode-se destacar a ênfase dada pelos atores à natureza ao mesmo tempo pública e privada inerente a sua gestão. Para os atores as consequências desta constatação são percebidas tanto nas questões internas, quanto nas questões externas. Sua influência é sentida no relacionamento com fornecedores e clientes, impactando na qualidade e agilidade de seus processos, bem como, na definição de estratégias.

## **5. DISCUSSÃO**

O relato de algumas pessoas que vivenciaram o workshop, demonstrado no capítulo anterior, torna possível identificar de que forma a construção dos cenários, com vistas a definição de estratégias em uma organização, pode ser impactada pelo uso de instrumentos, metodologias e conceitos do Design Estratégico.

Constata-se, num primeiro momento, que assume uma posição de destaque, as questões relacionadas à mudança no modelo mental dos sujeitos envolvidos, principalmente naquilo que diz respeito à missão da instituição. Nesta categoria estão contidos os elementos relacionados ao aprendizado, dos indivíduos e da organização. Este aprendizado encontra na visão estratégica dos atores a forma de tornar-se explícito, como também, impacta a perspectiva pela qual estes atores enxergam o contexto em que atua a organização. Neste sentido, está presente o conceito da geração de conhecimento trazido por Nonaka (2009), onde, a ênfase é dada ao encontro do conhecimento tácito e do conhecimento explícito. Pois, foi possível observar, conforme relatado pelos entrevistados, que o espaço dado para o diálogo entre os diversos atores da instituição, oportunizou que se localizassem em suas experiências, valores e expectativas individuais, pontos de encontro com os demais atores, que, devidamente negociados e

acordados, conduziram a percepções convergentes quanto aos cenários e estratégias da organização. Este espaço de aprendizagem é potencializado pelo conceito de metaprojeto, onde busca-se uma reflexão sobre as estratégias a seguir. O metaprojeto e seus instrumentos buscam identificar contextos e sinais, e em seguida os interpretar.

A mudança no modelo mental observada, pode ser atribuída, de forma mais evidente, a dois aspectos: a qualidade das informações estratégicas recebidas pelos participantes e às dinâmicas utilizadas durante o evento do workshop. Quanto ao primeiro aspecto, trata-se de um conjunto de informações estruturadas, que propiciaram aos participantes conhecer dados relativos ao seu contexto econômico, social, cultural e histórico. Estas informações foram compiladas em um documento denominado “Workbook de Planejamento Estratégico – 2015-2020”.

Por outro lado, afirmações como “enxergar diferente, que a gente não consegue fazer hoje em dia, e acho que esta dinâmica...ela mostrou muito isso, das coisas não serem contraditórias, serem opostas, e encontrar o potencial dentro delas, oportunidades ou força, que era um conceito que eu não conhecia, nunca tinha visto... bem legal!”, indicam que a combinação de diferentes estímulos, podem colaborar para a ampliação da compreensão dos atores de um determinado cenário. É neste aspecto que o design pode demonstrar sua contribuição de forma mais efetiva, principalmente naquilo a que se refere Zurlo, a capacidade de fazer ver. Pois, no relato descrito acima, o gerente em questão referia-se a um diagrama de polaridades, ou seja, sua percepção pode ter sido ampliada, a partir da visualização de elementos opostos colocados em uma mesma representação da realidade. O design não costuma trabalhar com verdades absolutas, sim ou não, mas busca ampliar diversas visões para depois tomar algumas decisões. Na análise de um outro relato, também é possível caminhar nesta direção. Quando um executivo corporativo declara “então o próprio conceito de evolução pela imagem, ele acaba sendo ampliado e isso está na cabeça de quem estava lá discutindo”, entende-se, que o uso de uma figura como mediadora na conversa em um sub-grupo, possibilita a evolução na explicitação de um conceito que estava sendo discutido.

Na leitura dos resultados alcançados, observou-se que a atenção dos participantes, num primeiro momento, foi direcionada aos elementos estratégicos de longo prazo. Isto pode ser constatado quando os atores trazem para a

discussão a necessidade de refletir sobre a missão do SESC. Na perspectiva dos participantes, como atesta, o comentário “eu acho que algo que está latente, mas que a gente não trabalhava tão forte esta questão da qualidade de vida”, identifica-se que a visão estratégica está assumindo uma nova configuração, tornando mais clara a finalidade social da entidade. Esta constatação é acompanhada de outro comentário, que diz “cinco grandes eixos, então aparecia muito a questão do exercício físico, linkar com a maturidade, com a saúde, do lazer, esse apareceu em mais de uma imagem”. Ou seja, a palavra “imagem” colocada no contexto deste relato, indica que o raciocínio visual, uma das características atribuídas ao design, contribuiu para que se estabelecessem as correlações que levariam a uma revisão da missão da organização.

A categoria relacionada aos atores e suas sub-categorias, nível de motivação, posição na estrutura e características individuais, também trouxe questões que possibilitam localizar sinais positivos do uso de instrumentos do design para a construção de cenários. Primeiramente, é preciso reconhecer que, em relação ao nível de motivação dos atores, o clima de mudanças por que passa a organização, percebido como positivo pelos atores, colaborou significativamente para os resultados obtidos. Neste sentido, esta pré-disposição para a participação serviu como apoio às propostas metodológicas desenvolvidas. Num primeiro momento, nota-se que o espaço oferecido para que as discussões ocorressem de forma direta e horizontal, minimizou as diferenças hierárquicas existentes no grupo. Com isto, os estímulos utilizados, como o uso de imagens, por exemplo, puderam atuar na facilitação do processo de comunicação, dando ao fluxo das informações condições favoráveis à espontaneidade e qualidade no conteúdo das mensagens. Isto pôde ser notado nas palavras de um executivo corporativo, que relatou: “eles foram muito diretos, dizendo: “como eu sinto”, “eu entendo”, “o SESC faz isso”, “os problemas são esses”. Estas manifestações, além de colocarem a vista as diferenças individuais, alimentam de forma ampliada a construção de cenários. O resultado obtido nesta construção, é importante ressaltar, pelos propósitos desta pesquisa, são oriundos tanto das condições intrínsecas dos atores, quanto dos estímulos provocados pelas ferramentas de design utilizadas.

Quanto à categoria tomada de decisão, verificou-se que foi valorizado pelos atores o caráter participativo do processo de decisão, tanto em nível individual, quanto no nível coletivo. Observa-se no relato dos participantes o entendimento

de que, o espaço dado para as escolhas estratégicas, oportunizou a reflexão da base para o topo da organização. O relato de um executivo corporativo, que diz “aquela situação em que a pessoa está dentro da garrafa e ela tá fazendo um esforço, representa o momento do SESC em que as pessoas querem opinar, elas querem falar, elas querem sugerir”, permite verificar o destaque dado à necessidade de sustentar o processo de construção de cenários e definição de estratégias com informações que tragam no seu conteúdo o conhecimento, a experiência e os anseios das pessoas localizadas nos pontos periféricos da organização. Ou seja, aquelas pessoas que, no desempenho de suas rotinas, estão em contato direto com o ambiente externo da organização.

Por outro lado, nota-se também haver a demanda por um melhor alinhamento entre o nível corporativo e o nível operacional, no sentido de aperfeiçoar a comunicação nos sentidos de cima para baixo e de baixo para cima. O relato “claro, né, a gente entende que o Departamento Regional também tem uma série de controles a fazer e tal, mas aí a gente consegue entender que tem que melhorar um pouquinho, né? Eu acho que isso está latente, assim vai ter que acontecer”, pode ser entendido como uma confirmação desta constatação. Também é possível inferir, a partir desta manifestação, que a questão da autonomia representa um tema a ser considerado, pois seu nível de flexibilidade impacta no escopo das decisões tomadas. Isto ficou evidente em algumas manifestações como: “compromisso de realmente olhar, se nós vamos nos manter no mercado...”, “a gente tem que fazer este olhar, ouvir as coisas e olhar o mercado”. Estas manifestações remetem à preocupação de que o resultado das decisões devem ser percebidos naquelas questões que tragam “muito a questão do cliente, das pessoas, do ambiente em que o SESC atua”, como destacou um participante.

A categoria relativa a representação, e suas sub-categorias meios utilizados, formas e efeitos e amplitude ajudou a complementar alguns aspectos abordados anteriormente. O uso de imagens, por exemplo, teve o reconhecimento dos participantes como um importante mediador do processo de comunicação, isto pode ser notado nas seguintes palavras de um executivo: “então eu gostei desta sistemática, porque quando você associa a questão da identificação das ideias, da força, da palavra, da potencialidade com a imagem, você consegue materializar e você consegue identificar melhor isso.” Também, notou-se, no conteúdo das mensagens, o cuidado dos atores em criar formas facilitadoras da



geração de empatia, isto é, a estrutura dos diálogos demonstrou a preocupação com a criação de um clima positivo, como exemplo disto pode ser citado o seguinte relato: “a gente mudou algumas palavras, mas que fizeram toda a diferença, acho que é sim foi o fechamento do que a gente apresentou, colocou para fora, assim, até em emoção mesmo”. Se tem clareza, como dito anteriormente, que a visão positiva do processo de mudança pelo qual passa a instituição teve influência neste resultado. De qualquer forma, também é preciso reconhecer, que os estímulos utilizados, com destaque para o uso de imagens em momentos distintos e o desenvolvimento de diagramas de polaridades, propiciaram uma adequada amplitude nos cenários identificados. Uma fala relativa ao exercício da identificação polaridades expressou o seguinte: “facilitou porque ele te dá uma visão do que as pessoas estão falando, sabe. Ele te dá uma noção...quando eu tô falando aqui: crescimento operacional e recursos limitados, ele tá dizendo o seguinte “poxa agente tem demanda do mercado mas também agente tem que melhorar processo e inovar. Então agente conseguiu encaixar melhor nos temas”, Esta manifestação vai ao encontro do que Manzini descreve como o processo indutivo para a geração de soluções e alternativas para o desenvolvimento de um sistema produtos/serviço, buscando de forma compartilhada entre os atores, localizar as melhores soluções de comunicação, segmentação, foco, distribuição, etc. Tais elementos podem ser associados a palavra “temas” utilizada pelo executivo em questão.

caminho proposto no método utilizado para a construção de cenários, a saber, pré-workshop, workshop e entrevistas, permitiu a descoberta dos pontos onde houve uma maior evidência da influência do design. Os relatos acima abordados indicam as seguintes observações do uso destes instrumentos:

- Moodboard: tem-se o entendimento de que o uso de imagens, combinadas com relatos verbais, pode provocar a ampliação do pensamento criativo, pela sua capacidade de estimular elementos intuitivos e subjetivos na percepção dos atores;
- Diagrama de polaridades: é possível a compreensão de que o exercício de localização de polaridades contém um aspecto lúdico, ou seja, sua propriedade provocativa de buscar incertezas, contradições e paradoxos, dá ao processo de construção de cenários a possibilidade de lidar de forma mais eficaz com a ausência da previsibilidade e linearidade. Isto é, o olhar conduzido pela busca de polaridades pode funcionar como um recurso valioso para não recuar diante dos

movimentos constantes inerentes à complexidade das organizações, como sistemas vivos que são.

Por fim, cabe chamar a atenção sobre o caráter participativo e dialógico incentivado pela abordagem do design, contendo em seus pressupostos o estímulo à diversidade e interdisciplinaridade dos atores envolvidos, favorecendo a ampliação da consciência individual e coletiva da organização.

## **6. CONCLUSÕES**

Esta pesquisa partiu de uma reflexão sobre o contexto da gestão, principalmente em relação aqueles instrumentos tradicionalmente utilizados para o desenvolvimento de estratégias. É sabido que as práticas tradicionais utilizadas para este fim, trouxeram bons resultados às organizações que as utilizaram de forma efetiva. Por outro lado, também é preciso reconhecer, que o processo de mudança no ambiente das organizações acelerou-se consideravelmente. Esta aceleração fez com que fossem colocadas à mostra algumas limitações das metodologias tradicionais.

Diante desta percepção, procurou-se localizar instrumentos e métodos que favorecessem a superação destes limites. Esta busca encontrou nas abordagens do Design mecanismos capazes de colaborar neste sentido. Tal decisão é apoiada no entendimento de que as abordagens do Design estão habituadas a lidar com a complexidade que são enfrentadas pelas organizações. Para tanto norteou esta pesquisa o objetivo de verificar como os instrumentos e métodos do design podem apoiar a visualização e elaboração de cenários de futuro nas organizações.

O uso dos instrumentos de design assumiu como primeira competência facilitadora no processo de construção de cenários sua capacidade em tangibilizar ideias. Ou seja, a utilização de moodboards, por exemplo demonstrou-se como um mediador eficiente nas conversações entre os atores. Como relatado na análise das entrevistas, as imagens serviram para colocar de forma mais concreta os conceitos trabalhados. Com isto, o processo de reflexão no workshop pôde ser conduzindo de forma a facilitar o encontro de percepções individuais e coletivas. Também notou-se na observação das atividades dos grupos, que o uso de imagens funcionou como algo diferente, novo, o que pode

ter sido um elemento instigador de reflexões mais profundas e criativas, por exemplo. Um indício para a construção de estratégias é, assim, o uso de imagens.

Cabe anotar a eficácia de um outro instrumento, que destacou-se em relação aos demais, a reflexão conduzida pelo pensamento de polaridades. Sua eficácia relaciona-se ao favorecimento da ampliação da visão de realidade por parte dos sujeitos proporcionada por este instrumento. Dito de outra forma, o pensamento por polaridades revelou sua competência para ajudar a criar plataformas contextuais amplas, ou seja, seu princípio é de inclusão e não de exclusão. Constatou-se no uso de estímulos ao pensamento por polaridades a fuga ao enfoque cartesiano. Evita-se a tomada de decisão baseada no “ou”, incentivando as decisões baseadas no “e”. O entendimento que fica no exercício da elaboração de diagramas de polaridades é o de que, muitas vezes, o que se entende por aspectos opostos, na verdade são complementares. Assim, pode-se afirmar que a melhor estratégia está no equilíbrio dos enfoques adotados, e não na escolha cega de uma direção.

Outra abordagem que chama atenção é o metaprojeto, na qual a construção de cenários está inserida. Seu diferencial em relação às metodologias tradicionais, está na sua proposta de reflexão, que segundo Moraes, propõe uma formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto, nas suas palavras:

É nesse primeiro momento que se elabora um ou mais cenários por meio de novas propostas conceituais (concept) destinadas a um novo produto ou serviço ou a efetuação de análises corretivas (diagnose) em produtos e/ou serviços já existentes. (Moraes, Dijon De, 2011, p. 47)

Isto é, antes de investir em um determinado cenário, é preciso verificar outros contextos, outras possibilidades. Esta abordagem dá flexibilidade ao desenho de estratégias. Esta questão foi observada no desenvolvimento do workshop. Pois, no momento em que os atores reuniram-se para pensar sobre o contexto da organização, seu diálogo não direcionou-se a um tema específico, num primeiro momento, mas antes foi construído de forma colaborativa, pautado por visões abertas. Neste sentido, a abordagem metaprojetual pode representar um espaço para cultivar conversas mais criativas e inspiradoras, colocando na plataforma de discussão questões às vezes relegadas, como aspectos culturais, valores, crenças, dilemas. Também é preciso destacar o caráter co-criativo do metaprojeto, ou seja, a evolução de um cenário é construída de forma compartilhada, envolvendo fatores semânticos, psicológicos e subjetivos, como ressalta Moraes (2011).

Outro indício para a construção das estratégias sugere que os instrumentos devam promover e possibilitar conversações que ultrapassem enfoques precisos, lógicos e exatos, como costumeiramente utilizado nas práticas tradicionais de construção de cenários na linha do planejamento estratégico.

Tem-se consciência dos limites deste trabalho de pesquisa. O primeiro diz respeito ao tempo dos exercícios propostos na pesquisa, que poderia ser ampliado, para o maior aprofundamento da análise de seus resultados e desdobramentos. Em segundo lugar, o escopo utilizado, que limitou-se a uma organização, de características bastante peculiares, com destaque para sua natureza de cunho público e privado, ao mesmo tempo. Também representou uma limitação importante, sua aplicação apenas em um grupo de gestores, não permitindo comparações qualitativas ampliadas.

Também pode ser considerada uma limitação, a pouca utilização da abordagem de Manzini, relativa a construção de cenários apoiada pelo design. Pois com o enfoque dado a utilização de alguns instrumentos específicos, não priorizou-se a estrutura dada pelo autor para a construção de cenários. Ou seja, em um outro momento, pode-se adotar de forma mais disciplinada os conceitos de Manzini, o que poderia levar as conclusões deste pesquisador a distanciar-se mais das metodologias próprias do planejamento estratégico.

Considera-se que, para pesquisas futuras, poderiam ser trazidos para análise outras abordagens relativas ao funcionamento da percepção humana com vistas ao entendimento do mundo presente e futuro. Acredita-se que conteúdos da psicologia cognitiva e da neurociência, poderiam oferecer ricas correlações com as abordagens do design, no sentido de potencializar o entendimento do talento humano para criar e transformar sua realidade.

Para finalizar, cabe ressaltar, que na experiência da aplicação dos instrumentos de design pôde-se observar o interesse que a palavra design provoca nos participantes das atividades propostas. A simples expressão “vamos utilizar o pensamento do design” parece ser um estímulo natural ao pensamento criativo e diferenciado. Percebeu-se na manifestação dos atores o entendimento de que o exercício de refletir como um designer, pode levar a novas formas de criar e representar ideias, que vão muito além da concepção de artefatos tangíveis. Mas, talvez, o que mais atraia na palavra design é sua relação com questões de estética, no seu sentido mais amplo, misturada com aspectos

culturais, sociais, ambientais e econômicos. Ou seja, o pensamento de design, não é exclusividade de designers.

## 7. REFERENCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010

DORST, Kee. **Design Problems and Design Paradoxes**. Design Issues: Volume 22, Number 3, Massachusetts Institute of Technology, Summer, 2006

DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata Roma: Carocci Editore, 2007, pp. 57-121.

FLUSSER, Vilém. **O Mundo Codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo, Cosac Naify, 2007

HAMMEL, Gary. **Strategy as Revolution**. Harvard Business Review, July August 1996

HAMMEL, Gary. **O Futuro da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007

HARTMANN, Patrícia & FRANZATTO, Carlo. **Design de cenários para o desenvolvimento de estratégias organizacionais**. 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Luís (MA), 2012

KAHANE, Adam. **Transformative Scenario Planning: Working together to change de future**. San Francisco, BK Currents book, 2012

KRIPPENDORFF, K. The semantic turn. A new foundation for design. Boca-Raton: Taylor & Francis, 2006. Seções 1.2 (p.5-13)

MANZINI, Ezio JÉGOU, François e MERONI, Anna. Texto Modulo B: Design Oriented Scenarios: Generating new shared vision of sustainable product service systems. United Nations Environment Programme Division of Technology, Industry and Economics, 2003

MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia**. Milano, Masson S.p.A, 1996

MERONI, Ana. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal, 1(1):31-38 julho-dezembro 2008

MORAES, Dijon De. **Texto do livro Metaprojeto – O Design do design – Cap. 3**. Editora Edgard Blücher Ltda, São Paulo, 2010

MORAES, Dijon De. **Cadernos de estudos avançados em design – Método**. Editora da Universidade do Estado de Minas Gerais - EdUEMG. Barbacena, 2011

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005

MORIN, Edgar. **O método 2 – a vida da vida**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2002

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo, Artmed Editoras S.A., 2009

PAPANEEK, Victor. Design for the real world.

PEREIRA, Taís Vieira e SCALETISKY, Celso Carnos. CIPED, 2011

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989

REYES, P. **Construção de Cenários no design: o papel da imagem e do tempo**. In: Anais do 9º congresso brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em design. São Paulo: PPG em Design Anhembi Morumbi, 2010. V. 01. P. 01-14

REYES, P. **Projetando pela exterioridade do projeto** In: Strategic Design Research Journal, SDRJ. Número 5, volume 3, 2012

SANTAELLA, Lucia e NÖTH, Winfried. **Imagem-cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Editora Iluminuras Ltda, 2013

SANTAELLA, Lucia. **Percepção – fenomenologia, ecologia e semiótica**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2012

SCHARMER, Otto. **Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZURLO, Francesco. Texto: **Design Estratégico**. Editora Enciclopedia Treccani, Roma, 2010

## **ANEXOS**



## **LISTA DE ANEXOS**

1 – Descrição de imagens para exercício pré-worshop

2 – Moodboards workshop

## 1 – Descrição de imagens para exercício pré-workshop



Fig. 9: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 9 permite refletir a respeito de uma das áreas em que o SESC desenvolve atividades, o setor voltado à cultura, a palavra “viva”, a variedade de cores e a perspectiva em movimento do desenho pode conduzir a ideias relacionadas à natureza dinâmica dos serviços, bem como, a necessidade de interação contínua com seu público-alvo.



Fig. 10: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 10 busca colocar em questão pontos relacionados a utilização de recursos, gargalos na cadeia de valor e conflitos interorganizacionais. A ação representada pelas figuras humanas podem levar a percepções direcionadas a dilemas quanto aos rumos que devem ser seguidos e as condições necessárias para o adequado fluxo nos processos.

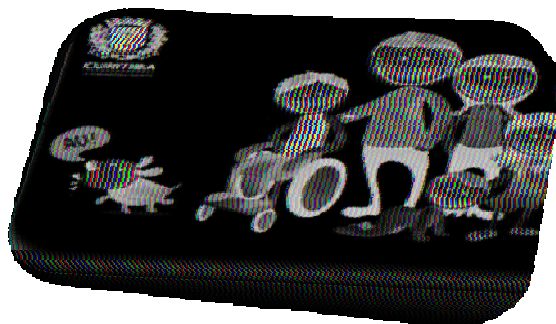


Fig. 11: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

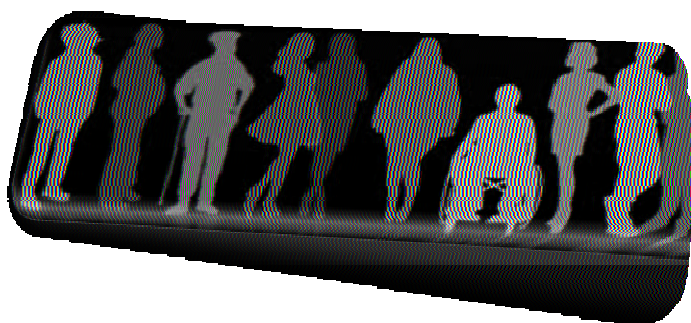


Fig. 12: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

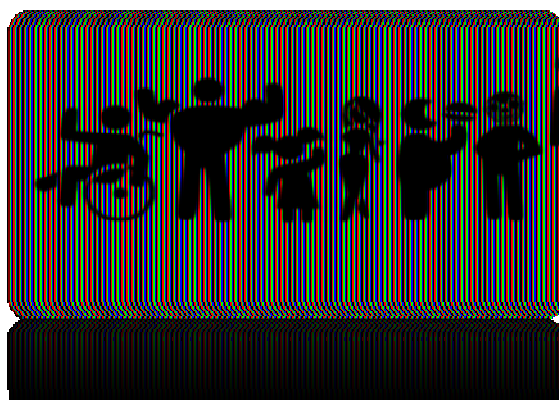


Fig. 13: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

As figuras 11, 12 e 13 procuram direcionar a atenção sobre um dos públicos preferenciais da organização, a família, buscando caracterizá-lo de forma a contemplar sua diversidade de gênero, faixa etária e condições de acessibilidade. Também buscam fortalecer o reconhecimento da amplitude dos serviços prestados.

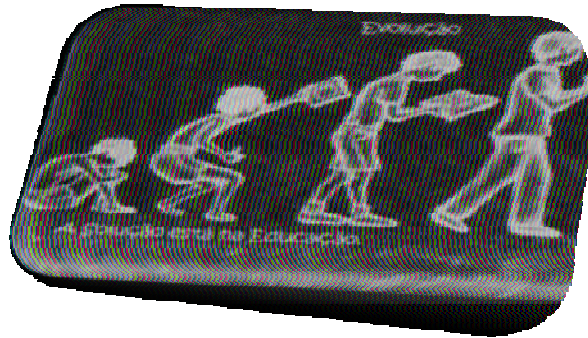


Fig. 14: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 14 tem como elemento principal a questão da evolução do indivíduo, alicerçada no conhecimento e educação, destacando, também, o aspecto contínuo de crescimento ao longo do tempo.

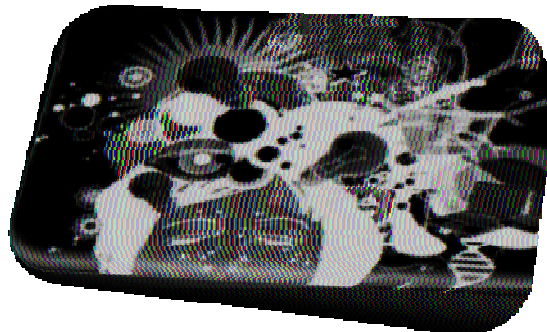


Fig. 15: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 15 dá ênfase ao processo de pensamento voltado à criatividade, como forma de desenvolver soluções diversificadas e diferenciadas, contemplando aspectos técnicos e comportamentais, tanto em suas competências organizacionais, como no conteúdo de seus serviços. Também procura levar a compreensão de que a fonte da inovação é o indivíduo.



Fig. 16: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 16 combina significados humanos e tecnológicos, na intenção de oportunizar a reflexão quanto a necessidade de promover um adequado uso dos mecanismos técnicos como fatores de integração e otimização nos processos de relacionamento internos e externos da organização.



Fig. 17: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 17 coloca em pauta o processo de comunicação, apresentando a figura de diferentes atores, procurando demonstrar por meio dos balões coloridos, diálogos de conteúdos diversos, que cruzam-se e formam novos significados.



Fig. 18: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 18 destaca elementos de distinção e complementaridade, representados pela cor branca no rosto negro e pela cor preta no rosto branco. Estes contrastes apoiam o pensamento sobre as diferentes visões da realidade e no estímulo a busca do entendimento empático, tanto pela troca, como pela sobreposição de papéis.



Fig. 19: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 19 tem a intenção de colher abordagens relacionadas a diversidade de produtos e serviços, apresentando figuras ligadas ao ambiente natural e artificial. Também propõe a visualização da variedade de atividades com que a instituição está envolvida, trazendo elementos relacionados a esporte, lazer, gastronomia, saúde, etc.

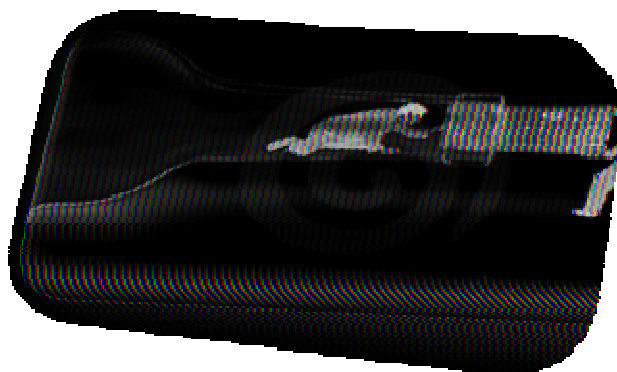


Fig. 20: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 20 apresenta por meio da garrafa as possibilidades de fechamento e abertura em relação ao meio externo, também é possível inferir, a partir das figuras humanas, a necessidade de apoio mútuo, em dois sentidos, de dentro para fora, de fora para dentro. A rolha pode simbolizar potenciais barreiras à qualidade dos serviços ofertados.

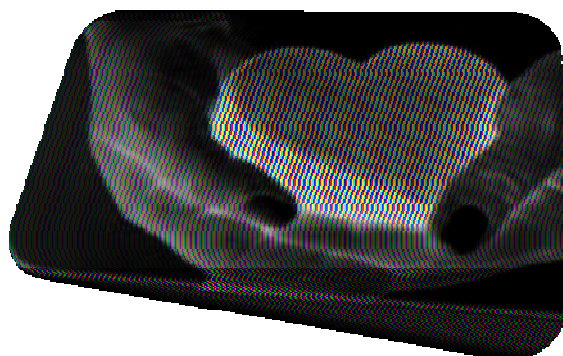


Fig. 21: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 21 simboliza de forma simples duas características inerentes aos serviços prestados pelo SESC, as mãos remetem ao cuidado, o coração diz respeito ao acolhimento e interesse sincero no atendimento às necessidades de seu público-alvo.

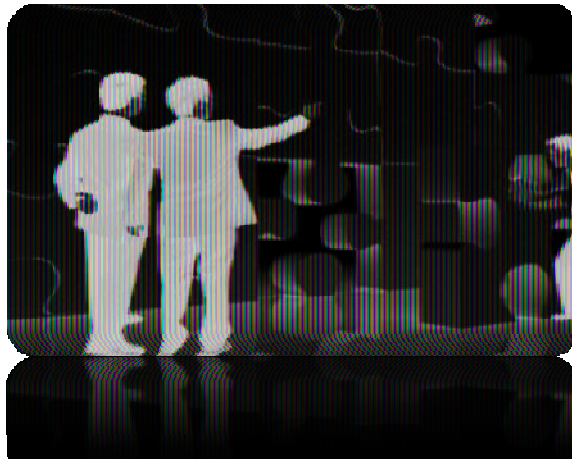


Fig. 22: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 22 procura apresentar elementos que estimulam o pensamento sobre desenvolvimento de estruturas, destacando, por meio das peças de encaixe, a necessidade de cuidado nas diferentes combinações que devem ser feitas, também dá ênfase aos diferentes papéis dos atores envolvidos.



Fig. 23: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 23 traz imagens relacionadas a diversidade e mobilidade ambiental, procurando destacar meios facilitadores do movimento e convívio humano, colocando em relevo, por meio de palavras, a questão da cidadania e sua relação com o bem estar



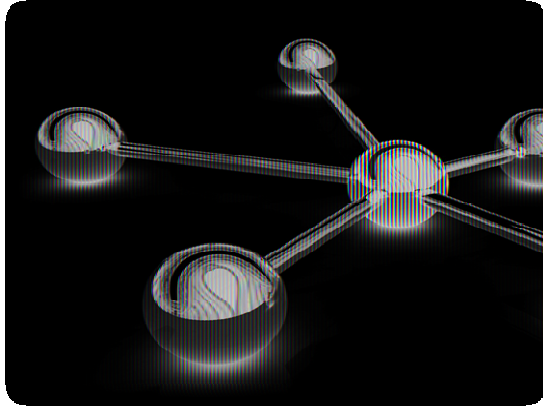
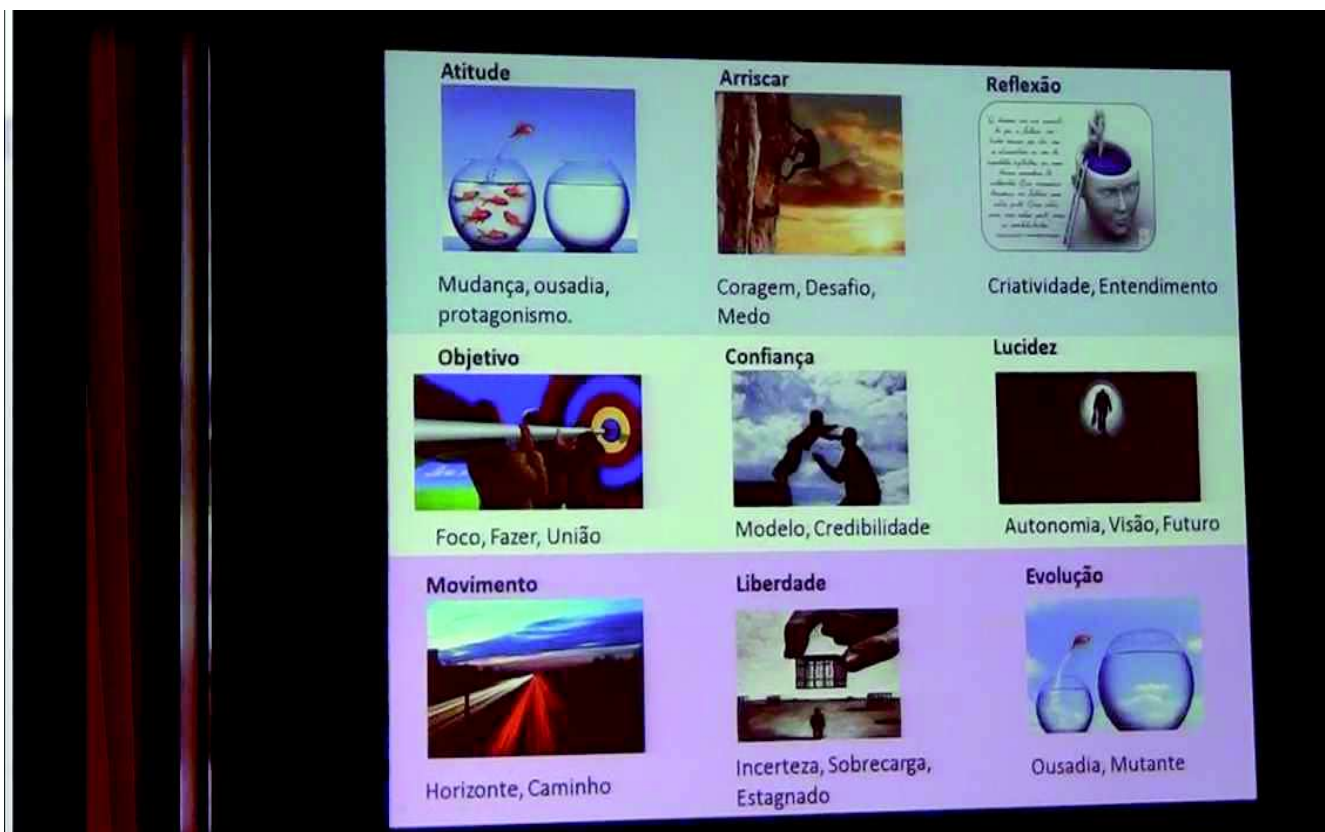


Fig. 24: Imagem para reflexão pré-workshop

Selecionada pelo pesquisador e a gerente de planejamento do SESC

A figura 24 procura demonstrar questões relacionadas à consistência e integração necessária aos diferentes processos, destacando seus elos e formas de organização.

## 2 – Moodboards workshop





## COMPORTAMENTO



- Determinação
- Dedicação
- Responsabilidade
- Confiança
- Cooperação
- Comprometimento
- Orgulho
- Pertencimento
- Dinamismo
- Reconhecimento

## SENTIMENTOS



Equilíbrio  
Vibração  
Emoção  
Vontade  
Felicidade  
Energia  
Alegria  
Motivação  
Otimismo

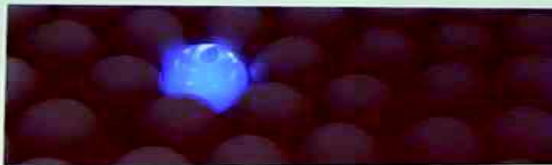
## NOSSAS EQUIPES



Confiança

Mudança

Oportunidades



Protagonismo

 <p><b>Oportunidade, Planejamento</b></p>	 <p><b>Olhar, Visão, Transformação</b></p>	 <p><b>Conectividade, Tecnologia</b></p>
 <p><b>Ousadia, Desafio</b></p>	 <p><b>Governança, Estratégia, Sistêmico</b></p>	 <p><b>Overview, Unicidade</b></p>
 <p><b>Sustentabilidade, Qualidade, Coletividade</b></p>	 <p><b>Ansiedade, Inovação</b></p>	 <p><b>Futuro, Bem Estar</b></p>

**INOVAÇÃO**



**SOLUÇÕES**

Investir em soluções  
tecnológicas

## OBSTÁCULOS

Equipes sobrecarregadas

Burocracia

Tarefeiros



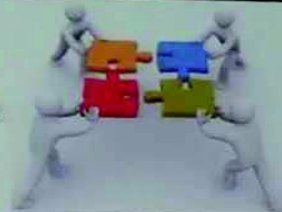
Foco

Know-How

Qualidade

Sustentabilidade

Otimização



GESTÃO

## PROCESSOS



Diversidade  
Oportunidades  
Crescimento  
Competitividade  
Aprendizado  
Desafio  
Austeridade  
Otimismo  
Eficiência  
Eficácia  
Efetividade  
Resultado  
Agilidade  
Descontração  
Qualidade  
Questionamento

Fecomércio RS Sesc

## Futuro

Conectividade  
Tecnologia  
Inovação  
Sistêmico  
Visão  
Melhor Idade  
Incerteza  
Diversidade  
Transformação



## Planeta



Sustentabilidade  
Bem Estar  
Desafio  
União  
Preservação  
Coletividade  
Responsabilidade  
de  
Transformação  
Humanidade

**Concorrência**  
**Oportunidades**  
**Reinventar-se**  
**Inovação**  
**Parcerias**  
**Lacunas**  
**Diversidade**




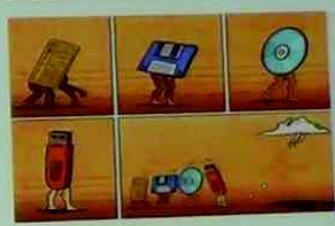







**ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO**

**Diferencial**  
**Acessível**  
**Excelência**  
**Evolução**  
**Credibilidade**  
**Social**

**CREDIBILIDADE SOCIAL**



## REPOSICIONAMENTO INSTITUCIONAL



Reafirmar imagem social

Atender novos públicos

00023

## NOSSAS FORÇAS



Pioneirismo na gestão

Imagem sistêmica

Parcerias

Realização