

FIRST INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Social Change and Economic Dynamics: Challenges for Contemporary Societies

27-28 November 2014 :: Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa

Theme 3) Education and Labour Market

Prospectiva e Gestão Estratégica de Escolas: um olhar sociológico.

José Saragoça

jsaragoca@uevora.pt

Universidade de Évora/ECS/Dept. Sociologia e CICS.NOVA

Joaquim Fialho

jfialho@uevora.pt

Universidade de Évora/ECS/Dept. Sociologia e CICS.NOVA

Carlos Alberto Silva

casilva@uevora.pt

Universidade de Évora/ECS/Dept. Sociologia e CICS.NOVA

Resumo

Enquadrada no campo dos *Future Studies* enquanto abordagem interdisciplinar que estuda as mudanças passadas e presentes e procura desenvolver a capacidade de antecipar/traçar *futuros possíveis* e facilitar a mobilização dos actores, a prospectiva constitui-se como uma metodologia com enorme potencial para intervenções orientadas para o desenvolvimento e a mudança das organizações.

Num momento em que as escolas são, cada vez mais, impelidas para uma gestão estratégica, a prospectiva poderá assumir-se como uma importante metodologia ao serviço dessa gestão, na medida em que pode elucidar os *futuros possíveis* de um sistema, ou seja, o que pode acontecer num determinado sistema (*prospectiva exploratória*), antecipar a evolução do enquadramento, testar as estratégias existentes e/ou definir uma nova visão estratégica condutora da acção (*prospectiva estratégica*).

Nesta comunicação apresentamos os fundamentos e o interesse da prospectiva, na óptica da sociologia da acção e, focados no «método dos cenários» (Godet, 1993), sublinhamos as suas potencialidades para gestão das organizações escolares.

Palavras-chave: prospectiva; sociologia; gestão estratégica; escolas.

1. Introdução

A prospectiva está em pleno crescimento teórico e metodológico e tem aplicação crescente nos tempos actuais, de elevada incerteza, risco (Miklos, 2008).

Enquadrada no campo dos *Future Studies*¹ é uma abordagem interdisciplinar que estuda as mudanças passadas e presentes e procura, através da análise das fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade, desenvolver a capacidade de antevisão e traçar futuros possíveis.

Para Gaston Berger, considerado o pai da prospectiva, esta é “uma via de enfocar e concentrar o futuro, imaginando-o a partir das deduções extraídas do presente (Berger, citado por Bas, 1999:

¹ Os “estudos sobre o futuro” incluem as atividades de *Foresight* (de tradição anglo-saxónica) e de *La Prospective* (oriunda da chamada escola francesa, desenvolvida, entre outros, por Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel e, mais recentemente, por Michel Godet).

34). Este tipo de análise apresenta a vantagem de dar origem à concretização de um “processo sistemático e participativo, que envolve a recolha de informações e a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, com o objectivo de informar as decisões tomadas no presente e mobilizar acções comuns” (Nunes *et al.*, 2002: 17).

O interesse da sociologia pela prospectiva remonta sobretudo aos anos 30 do século XX, com os trabalhos de Gilfillan e Ogburn (Henshel, 1982), prosseguida posteriormente com mais visibilidade nos anos 50, através de algumas iniciativas orientadas para prever o comportamento humano no que respeitava à estabilidade do casamento ou da violação das saídas temporárias de prisão (Moniz e Godinho, 2001: 4). Desde então, a análise prospectiva foi-se assumindo de forma tímida e sem absoluta unanimidade sobre as suas vantagens, trilhando um caminho pontuado ora por críticas sobre o recurso a este tipo de análise sustentado na previsão castradora do desenvolvimento (mais rápido) das técnicas utilizadas, ora por argumentos favoráveis ao seu uso no âmbito dos processos de análise e tomada de decisão (Saragoça, 2012). Autores como G. Berger (1957)², De Jouvenel (2000), M. Godet (1993) evidenciaram a utilidade da análise prospectiva e da prospectiva estratégica (Godet e Durance, 2011; Vásquez e Ortegón, 2006) propuseram métodos e técnicas para a sua concretização que relevam a sua utilidade no campo da ciência sociológica.

Wendell Bell (1997) propõe nove premissas de que partem os estudos sobre o futuro, a saber: 1) O tempo é contínuo, linear, unidireccional e irreversível - os eventos ocorrem num tempo, antes ou depois de outros eventos, e o *continuum* do tempo define o passado, presente e futuro; 2) Nem tudo o que vai existir já existiu ou existe; 3) O pensamento sobre os futuros é essencial à acção humana; 4) Ao fazer o nosso caminho no mundo, tanto individual como colectivamente, o conhecimento mais útil é o conhecimento do futuro; 5) O futuro não é evidente e não pode ser observado; portanto, não há factos sobre o futuro; 6) O futuro não é totalmente predeterminado – está, isso sim, “em aberto”; 7) Em maior ou menor grau, o futuro pode ser influenciado pela acção individual e colectiva; 8) A interdependência do mundo convida a uma perspectiva holística e a uma abordagem transdisciplinar, tanto na organização do conhecimento para a tomada de decisão como na acção social; e 9) Alguns futuros são melhores que outros.

² Gaston Berger é considerado por muitos autores como o “pai” da Prospectiva francesa. Foi Director-fundador do “Centre International de Prospective” e da revista “Prospective”.

Para o sociólogo Raymond Boudon a sociologia é sistematicamente tentada por uma utopia: “encontrar a chave da mudança social e, com ela, reduzir a incerteza do futuro” (Boudon, 1977: 19). Evidentemente, na tentativa de reduzir a incerteza, o sociólogo não pode fazer profecia ou futurologia nem deter-se na previsão usando a observação e explicação (Decouflé, 1978: 333). Pode, sim, olhar para o futuro prospectivamente, e como tal, beneficiar dos métodos e técnicas prospectivas.

Hoje, os estudos prospectivos são uma poderosa ferramenta na área do planeamento, pela possibilidade que oferecem na promoção e planificação da mudança cultural, ou seja, como auxílio à construção do futuro (Berger, 1957; De Jouvenel, 2000; Godet, 1993; Perestrelo, 2000; Porter, 1989; Davis, 1998; Van Der Heijden, 2000). O seu potencial para intervenções orientadas para o desenvolvimento das organizações, por exemplo as escolares, nas quais é comum participarem diversos actores e *stakeholders* muitos diversos mas necessariamente comprometidos é enorme.

Se no início da utilização desta abordagem foram sobretudo as empresas que se interessaram por esta técnica de análise, actualmente, sobretudo fora dos Estados Unidos, são algumas associações dedicadas a este tema e, essencialmente, as agências nacionais de apoio e financiamento do desenvolvimento científico e tecnológico que mais se envolvem directamente neste domínio (Moniz e Godinho, 2001: 4). Porém, organismos públicos de planeamento territorial e empresas públicas recorrem, cada vez mais, aos métodos prospectivos no planeamento das suas intervenções. Não é, ainda, o caso das organizações escolares, pelo que se justificará esta nossa reflexão, que temos procurado levar às escolas no âmbito dos nossos trabalhos de investigação e extensão universitária.

2. Prospectiva e gestão estratégica

A gestão estratégica de uma organização resulta como um processo de formulação e implantação de planos que a orientam, e integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização (Bilhim, 2006: 47). Ela é o «eixo» da roda da gestão e mantém uma relação complexa e dinâmica com outros factores, designadamente com o planeamento estratégico, com as necessidades de recursos, com a estrutura e processos organizacionais e, finalmente, com o controlo estratégico (Rowe, Manson e Dilckel, 1986).

Na verdade, a gestão estratégica concretiza-se através de procedimentos orientados para a identificação da missão da organização, ou seja, o seu carácter, orientação global e forma de estar, a definição de objectivos que concretizam essa missão, a análise da envolvente geral e específica, a fim de identificar ameaças e oportunidades, o diagnóstico interno, a fim de evidenciar os pontos fortes e os pontos fracos, e, ainda, a escolha da estratégia que permitirá atingir as metas e os objectivos (Bilhim, 2006: 48).

Existe uma relação intrínseca entre gestão estratégica e prospectiva. De facto, ambos os conceitos encarnam o mesmo desafio: antecipar para agir, após apropriação de uma estratégia. Ambas, estratégia e prospectiva, têm a ver com o desconhecido na medida em que se referem ao futuro, algo que ainda não se realizou e que pode ser influenciado mediante uma mobilização colectiva emergente da motivação dos actores sociais.

Assim, o planeamento baseado numa abordagem prospectiva resulta, necessariamente, de uma atitude pró-activa dos actores (uma atitude *conspiradora*, nas palavras de Godet, isto é, mobilizadora de acção) que integra nas decisões do presente os contextos da evolução provável de *amanhã*. Nesta medida, a análise prospectiva constitui uma ferramenta que pode potenciar as dimensões exploratória e estratégica do planeamento em educação, em contextos marcados pela mudança acelerada, o risco e outras incertezas e, dessa forma, auxiliar actores e *stakeholders* nos processos de definição e construção de políticas para o sector educativo.

2.1. Utilidade da prospectiva para a gestão estratégica das escolas

Se é verdade que a gestão pode ser caracterizada sob as perspectivas técnica, política e crítica (Bilhim, 2006), a gestão estratégica prospectiva, tal como a assumimos aqui, relaciona-se sobretudo com a perspectiva (micro) política, simultaneamente construtivista, pró-activa, e ligada à teoria da acção, em que a gestão é, fundamentalmente, um processo de negociação permanente (Bilhim, 2006: 27).

Neste quadro, assumem particular interesse as questões relativas à cultura organizacional³, aos mecanismos de exercício do poder, à participação dos actores na vida da organização, e aos

³ Quando se fala de cultura organizacional, estamos a referir-nos à cultura dominante (expressa as normas, os valores e as crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados por um número maior ou menor de membros), à macro visão de cultura que confere à organização personalidade distinta. Deve-se a Sainsaulieu a ideia de proceder à análise cultural das relações de

“jogos” entre os actores. Compreender a acção estratégica dos actores implica ter em mente, tal como lembra Cerdeira (2004: 95), que: a) o actor só raramente tem objectivos claros e menos ainda projectos coerentes - estes são múltiplos, ambíguos, contraditórios e mutáveis no decurso da própria acção; b) apesar disso, o comportamento dos actores é activo, isto é, não é nunca directamente determinado, ainda que constringido; c) além de activo, o comportamento é racional e simultaneamente ofensivo e defensivo; d) a racionalidade, isto é, a capacidade de ajustar os meios e os fins, manifesta-se, sobretudo, em relação com as possibilidades que ele mesmo vai criando perante os constringimentos impostos pelos outros actores e pelo contexto, e é em função dessa racionalidade que desenvolve as estratégias de acção; e) no limite, não há, comportamentos irracionais - mesmo os comportamentos mais erráticos são dotados de racionalidade. Nesta linha, importa considerar, como faz Guerra (2000: 1-2), que compreender a acção colectiva exige o entendimento de alguns pressupostos: 1) o sujeito (individual ou colectivo) é um actor capaz de cálculo e de escolha num contexto de “racionalidade limitada” quer pelos constringimentos do sistema quer pelo desconhecimento dos contextos de acção e/ou das consequências da sua acção; 2) as estruturas sociais são produzidas num contexto de acção colectiva e colectivamente suportadas pelos actores, recusando-se, porém, por um lado, a ideia de que as “estruturas” que organizam os sistemas e os “modos de acção colectiva” são “dados naturais” que aparecem espontaneamente e cuja existência seria, por si só, resultado automático de uma dinâmica qualquer e, por outro lado, que as estruturas resultam da mera soma linear das decisões individuais e não das condições encontradas pelos actores no quadro de recursos e capacidades específicas e historicamente datadas; 3) a mudança acontece através de uma acção concertada de actores em função de objectivos colectivamente definidos; 4) as dinâmicas sociais dos “sistemas de acção concretos”⁴ resultam de relações sociais entendidas como relações de

trabalho, mostrando que, sobretudo em empresas complexa e com marcada estratificação social, os diferentes grupos em presença referem-se a diferentes culturas e nelas baseiam inclusivamente os seus jogos e estratégias” (Bilhim, 2006: 168). Para o autor, não se pode falar de uma só cultura mas de diferentes culturas, com os seus líderes formais e informais, a definir não uma realidade unitária e consensual mas um sistema de acção concreto, com os conflitos de interesse e jogos de poder” (Bilhim, 2006: 170)³.

⁴ Compreender a noção de “sistema de acção concreta”, implica, por sua vez, a apropriação não só do conceito de acção social mas também de «poder». De facto, na política da acção colectiva “não há campo neutro nem estruturado na medida em que não há acção social sem poder e que todo o poder supõe e constitui estruturação do campo, ou seja, uma regulação dos comportamentos dos actores implicados” (Friedberg, 1995: 115). Neste sentido, estudar a genealogia do conceito de acção social implica evocar Weber como um dos primeiros teóricos a debruçar-se sociologicamente sobre a construção da análise da acção social. De acordo com a definição apresentada por Weber, a acção implica uma relação e uma orientação de alguém sobre outrem que possibilita a identificação do “sentido subjectivo” atribuído pelos actores. A acção social weberiana encontra os seus fundamentos em quatro lógicas de acção: a acção tradicional; a acção racional em relação aos fins organizacionais; a acção

poder, ou seja, como relações caracterizadas por uma troca desigual, que comporta sempre uma base de negociação potencial, por alguma instabilidade e conflitualidade comportamental, considerada como normal, e por acentuado carácter contraditório e complexo do comportamento dos actores; e, 5) as dinâmicas sociais, ainda que assumidas como dinâmicas interdependentes, não são necessariamente coincidentes entre actor e sistema (aqui entendido como um “sistema de acção concreto”, caracterizado pela interdependência entre o actor e o sistema e balizada por um mínimo de ordem, por detrás da aparente desordem das estratégias dos actores individuais e colectivos).

Considerando que a principal finalidade da prospectiva é *antecipar para agir*, o seu grande interesse radica na possibilidade de explorar o futuro de forma participada, organizada, estruturada, consistente, plausível e útil (Alvarenga e Carvalho, 2007). Entre os benefícios comparativamente a outras formas de estudar o futuro, a análise prospectiva potencia a comunicação e a coordenação entre atores e *stakeholders*, a concentração no longo prazo (uma exigência), a construção de uma visão partilhada que facilita a focalização dos atores, gerindo incertezas, potenciando exercícios mais inclusivos e fortalecendo redes e interfaces (capital social), a contribuição para a definição de prioridades (num contexto de significativas restrições ao nível dos recursos e de crescente concorrência internacional) e a criação de compromissos (de participação e de implementação) (Alvarenga e Carvalho, 2007).

A prospectiva poderá interessar aos atores escolares numa dupla dimensão. Numa primeira, que designamos por *prospectiva exploratória*, este tipo de abordagem é desencadeada com a finalidade de elucidar os *futuros possíveis* de um sistema, ou seja, com o que pode acontecer no futuro num determinado sistema ou sub-sistema. Numa segunda dimensão, os atores escolares podem ser mobilizados pela necessidade de antecipar a evolução do enquadramento e de testar as estratégias existentes e/ou definir uma nova visão estratégica condutora da acção (Ribeiro, 1997). Neste caso, estamos perante *prospectiva estratégica*, já que os seus promotores interrogam-se sobre o que pode o sector (ou a organização) fazer face ao que pode acontecer no futuro, o que vai fazer e como, consistindo dessa forma, num exercício prospectivo que tem ambições e finalidades estratégicas para o(s) actor(es) que as realiza(m).

racional em relação aos valores; e a acção baseada na afectividade, estabelecendo-se uma ruptura com uma concepção unitária de lógicas de acção. Podemos assim afirmar que Weber lançou os pilares do pensamento sobre o conceito de acção social, sobre o qual repousa o conceito de lógicas de acção.

Assim, enquanto “processo sistemático e participativo, que envolve a recolha de informações e a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, com o objectivo de informar as decisões tomadas no presente e mobilizar acções comuns” (Nunes *et al.*, 2002: 17), a prospectiva revela-se adequada ao estudo e planeamento estratégico de uma organização, conjunto de organizações ou território(s) na área da educação, comportando um enorme potencial para intervenções colectivas orientadas para o desenvolvimento em sistemas de escala diversa.

3. O planeamento estratégico através de cenários

Pensar prospectivamente implica considerar a existência de cenários. Estes são descrições internamente consistentes de estados possíveis e caminhos de desenvolvimento do futuro, organizados de forma sistemática. São “histórias construídas sobre o futuro, cada uma modelando um mundo diferente e plausível” (Leal, 2007: 3), sobre o qual o sociólogo procura intervir.

Segundo Godet, um cenário é “um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a essa situação futura” (Godet, s.d.: 19). Para este autor, os cenários só têm credibilidade científica e utilidade se respeitarem as condições de pertinência, coerência, verosimilhança e transparência. Isto significa que se, por um lado, é necessário colocar as questões correctas e formular verdadeiras hipóteses-chave do futuro e apreciar a coerência e a verosimilhança das combinações possíveis, sob pena de correr-se o risco de deixar de considerar uma parte considerável e eventualmente a mais significativa do campo dos prováveis, por outro lado, é necessário assegurar a transparência em todas as etapas do processo prospectivo (Godet, 1993: 41-42).

Os cenários podem ser de dois grandes tipos (Godet, s.d.: 19): *exploratórios* (que partem das tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verosímeis) e os *normativos*, ou de antecipação (concebidos de forma retroprojectiva, a partir de imagens alternativas do futuro e que podem ser desejados ou, pelo contrário, temidos). Segundo este autor, os cenários exploratórios ou os de antecipação podem ser *tendenciais* ou *contrastados*, consoante tomem em consideração as evoluções mais prováveis ou as mais extremas, respectivamente.

É comum encontrarmos na literatura científica sobre prospectiva outras tipologias de cenários, a saber:

- *Diacrónicos*, quando se apresentam detalhes de uma história do futuro, uma "história" da evolução de determinados aspectos, sob a forma de uma sequência de eventos ou desenvolvimentos de tendências;

- *Sincrónicos*, quando retratam uma imagem do futuro (um estado de coisas), descrevendo as circunstâncias de um determinado aspecto, num particular momento do tempo futuro;

- *Possíveis*, isto é, aqueles que contemplam tudo o que se pode imaginar;

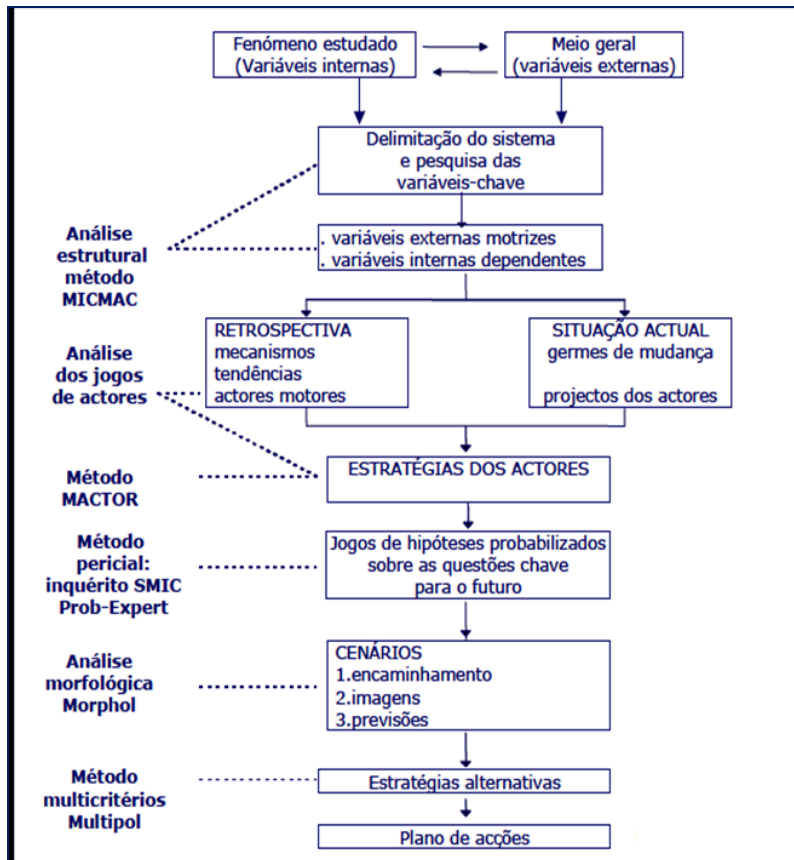
- *Realizáveis*, ou seja, aqueles em que tudo o que é possível mas apenas em função dos condicionalismos;

- *Desejáveis*, ou seja, os que são preferidos por actores de entre os que são passíveis de realização.

Michel Godet, um dos expoentes da *Escola Francesa de Prospectiva* criou, em 1983, o seu método dos cenários. Segundo o autor, os exercícios prospectivos decorrem em torno de duas grandes fases: a “construção da base” e a “construção dos cenários” propriamente dita (Figura 1).

A construção da base do exercício prospectivo é constituída por três tipos de procedimentos: começa com a delimitação do sistema, continua com a determinação das variáveis-chave e conclui com o estudo da Estratégia de Atores.

Figura 1: Método dos Cenários de Michel Godet



Fonte: Godet (1993)

A delimitação do sistema consiste num diagnóstico orientado que permite encontrar um conjunto de variáveis quantitativas e qualitativas que o caracterizam da forma mais exhaustiva possível, atendendo ao objecto em estudo. Depois da análise do sistema, é concretizada uma análise estrutural, com os seguintes objectivos: destacar os “efeitos escondidos” e decompor o sistema em grupos de variáveis; detectar as variáveis-chave do sistema; tornar visível a visão sistémica e comum do problema em estudo; e, ainda, servir de controlo para análises espontâneas propostas por determinados grupos com tendência para privilegiar factores “emblemáticos”. Este tipo de análise pode ser realizado com recurso a um programa informático criado especificamente pelo LIPSOR, da equipa de Michel Godet, designado por *MICMAC* (Matriz de Impactos Cruzados -

Multiplicação Aplicada a uma Classificação)⁵. O presente texto circunscreve-se a estas etapas do método dos cenários.

Por seu turno, a *estratégia de atores*, realizada após a detecção das variáveis-chave do sistema (auxiliada pelo software MACTOR⁶, também do *LIPSOR*), procura, essencialmente, analisar como se posicionam relativamente a estas os principais atores, ou seja, compreender eventuais alianças, conflitos e estratégias. Concretamente, os objectivos deste tipo de análise passam por: a) identificar e caracterizar os diferentes actores-chave; b) perceber quais os conflitos e alianças possíveis entre os diferentes atores; c) contribuir para uma maior participação/implicação e reflexão estratégica por parte dos diferentes atores; d) confrontar os projectos em presença e avaliar as relações de força existentes; e e) elaborar uma série de recomendações estratégicas e especificar as condições de viabilidade da sua implementação.

Após a primeira fase, passa-se, conforme preconiza Godet, à segunda fase do método: a *construção de cenários* propriamente dita. Teoricamente, esta fase consiste na realização de três etapas: 1) construção de hipóteses, 2) consulta a peritos; e 3) hierarquização de cenários (tarefas que podem ser auxiliadas por programas informáticos criados especificamente para o efeito pelo *LIPSOR*, ou seja: o *software* do método pericial de inquérito *SMIC PROB-EXPERT* (*Method Cross-impact probability* - método de impactos cruzados probabilísticos); o programa informático de auxílio à análise morfológica *MORPHOL* (método de análise morfológica, que permite limitar o campo dos possíveis e reduzir a incerteza); e o software do método MULTIPOL (método vocacionado para a comparação de diferentes acções ou soluções para um problema, em função de múltiplos critérios e políticas)⁷. Além da construção de cenários e avaliação da sua probabilidade de concretização, o objectivo desta fase é, também, o de reelaborar as recomendações estratégicas.

Tal como sublinha Godet, dois dos pontos fortes deste método dos cenários são o seu cariz modular (que lhe garante flexibilidade/adaptação a múltiplos objectos de análise) e a sua função de ajuda a um grupo no que toca à colocação das perguntas corretas e à estruturação da reflexão

⁵ Acrónimo de Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicação Aplicada a uma Classificação, é um método criado por Michel Godet e J. C. Duperrin, entre 1972 e 1974 (Godet, 1993 : 114).

⁶ MACTOR é o acrónimo de Método Atores, Objectivos, Relações de Força.

⁷ Todos os programas informáticos do LIPSOR usados ao serviço do “método dos cenários” de Godet estão disponíveis no seguinte sítio web <http://en.lapropective.fr/methods-of-prospective.html>.

colectiva. Neste sentido, é possível, para resolver determinadas questões de investigação/intervenção, usar um método apenas ou a combinação de vários métodos.

Em síntese, a prospectiva é uma abordagem interdisciplinar enquadrada no campo dos *Future Studies*⁸ vocacionada para o estudo das mudanças passadas e presentes, que, através da análise das fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade, permite desenvolver a capacidade de previsão e traçar *futuros possíveis* a partir dos quais, elegendo um, pode desencadear-se uma estratégia de acção organizacional (ou interorganizacional), por exemplo na área da educação.

4. Considerações finais

Os estudos prospectivos procuram explorar os futuros possíveis (cenários) de um território ou de uma organização. Trata-se de abordagens importantes para o planeamento e a gestão da mudança, a que a Sociologia pode e deve recorrer, nomeadamente tempos de elevada incerteza e risco. Esta disciplina científica tem, por seu turno, contribuído para a metodologia prospectiva ao mobilizar para este tipo de estudos a reflexão teórica, a experiência de participação social e o recurso a técnicas qualitativas de investigação.

O número de estudos em que confluem o saber sociológico, as técnicas e os desenvolvimentos teóricos dos *future studies*, da prospectiva e do planeamento estratégico é crescente.

Embora tenhamos em conta que uma escola é uma organização específica que, pelas suas finalidades e demais especificidades, exige especial cuidado no uso dos postulados da gestão estratégica das organizações (Estevão, 1998) na acção gestonária da direcção e de outros órgãos gestão de topo ou intermédia, a verdade é que nela podemos implementar processos de planeamento prospectivo muito úteis para o seu desenvolvimento, na medida em os seus métodos permitem antecipar cenários futuros e desencadear e acompanhar estratégias de acção colectivas, amplamente participadas, suportadas numa estratégia específica. Essa gestão estratégica prospectiva pode, assim, tornar-se o factor significativo de diferenciação e de sucesso face às outras escolas e constituir-se como um factor determinante de construção colectiva, partilhada, no quotidiano, do projecto (educativo) da escola.

⁸ Os “estudos sobre o futuro” incluem as actividades de *Foresight* (de tradição anglo-saxónica) e de *La Prospective* (oriunda da chamada escola francesa, desenvolvida, entre outros, por Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel e, mais recentemente, por Michel Godet.

Com esta breve comunicação procurámos divulgar os fundamentos da prospectiva e, focados no «método dos cenários» (Godet, 1993), sumariamente caracterizado, buscámos avaliar as suas potencialidades para gestão das organizações escolares, nomeadamente enquanto base de processos de planeamento facilitadores do diagnóstico do sistema concreto, da escolha do *futuro desejado* pelos actores e da sua mobilização para a concretização de uma acção colectiva estratégica.

Bibliografia

- Alvarenga, António e Soeiro de Carvalho, Paulo (2007), Escola Francesa de Prospectiva no Contexto dos Futures Studies – Da “Comissão do Ano 2000” às Ferramentas de Michel Godet, Lisboa: Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional - Departamento de Prospectiva e Planeamento.
- Bas, Enric (1999), Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio, Barcelona, Ariel.
- Bell, Wendell (1997), Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era. Purposes, Knowledge. New Brunswick, Transaction Publications
- Berger, Gaston (1957), “L’accélération de l’histoire et ses conséquences”, in Berger, Gaston, Bourbon-Busset, J. de, Massé P., De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966), Paris, L’Harmattan.
- Bilhim, João (2006), Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- Boudon, Raymond (1977), Effets Pervers et Ordre Social, Paris, PUF.
- Caldas, José Maria Castro e Perestrelo, Margarida (1998), Instrumentos de análise para o método dos cenários 1 - análise estrutural, Lisboa, Dinâmia, documento disponível em <http://repositorio.iscte.pt/handle/10071/476> (acedido em 20 de Dezembro de 2010).
- Cerdeira, Maria da Conceição Santos (2004), Dinâmicas de Transformação das Relações Laborais em Portugal, Lisboa, MAET/DGERT.
- Davis, Ged (1998), Creating Scenarios for Your Company’s Future. Shell International, The Conference on Corporate Environmental, Health, and Safety Excellence – Bringing Sustainable Development Down to Earth, New York.
- De Jouvenel, H. A (2000), Brief Methodological Guide to Scenario Building, Technological Forecasting and Social Change, Elsevier Science n.65, pp.37-48.
- Decouflé, André-Clement (1978), “Prévision et Prospective Sociales”, in Decouflé, André-Clement (Dir.). Traité Élémentaire de Prevision et de Prospective, Paris, Presses Universitaires de France.
- Estevão, Carlos (1998), Gestão Estratégica nas escolas, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Friedberg, Erhard (1995), O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada, Lisboa, Instituto Piaget.
- Godet, Michel (1993), De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia, Barcelona, Marcombo SA.
- Godet, Michel e Durance, Philippe (2011), La Prospective Estratégica para las Empresas y los Territorios, Paris: UNESCO-DUNOD.
- Godet Michel (s.d.), A “Caixa de Ferramentas” da Prospectiva Estratégica. Cadernos SEDES, documento disponível em <http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/bo-lips-po.pdf>, acedido em 23 de Novembro de 2007.

Guerra, Isabel (2000), Reflexões Sobre os Métodos e Técnicas de Planeamento: acção colectiva e “jogo estratégico de actores”, documento disponível em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462e0955138a2_1.PDF, acedido em 20 de Maio de 2007).

Henshel, Richard L. (1982), “Sociology and Social Forecasting”, *Annual Review of Sociology*, n.º 8, pp. 57-69.

Leal, Catarina Mendes (2007), Construir Cenários. O Método da Global Business Network. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional - Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Documento disponível em http://www.dpp.pt/pages/files/Metodo_GBN.pdf, acedido em em 26 de Dezembro de 2008.

NUNES, R. et al. (eds.) (2002), Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal, Luxemburgo, Comissão Europeia, documento disponível em http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-portugal_pt.pdf, acedido em 29 de Setembro de 2006.

Moniz, António e Godinho, Manuel M. (2001), Foresight analysis as an innovation policy tool: a socio-economical approach, documento disponível em <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/6412/>, acedido em 12 de Setembro de 2012.

Miklos, Tomás (2008), Prospectiva, gobernabilidad e riesgo político: instrumentos para la acción, México, LIMUSA.

Perestrelo, Margarida (2000), Prospectiva: Planeamento Estratégico e Avaliação, documento disponível em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462e0a77b4aca_1.PDF, acedido em 11 de Maio de 2007.

Perestrelo, Margarida e Caldas José Maria Castro (2000), Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários II - Estratégia de atores. WP 2000/17, Lisboa, Dinâmia – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, documento disponível em http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/467/4/DINAMIA_WP_1998-09.pdf, acedido em 15 de Agosto de 2011.

Ribeiro, José Manuel Félix (org.) (1997), Prospectiva e Cenários - Uma Breve Introdução Metodológica, Lisboa, Departamento de Prospectiva e Planeamento da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional - Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, documento disponível em http://www.dpp.pt/pages/files/serie_prospectiva_1.pdf, acedido em 23 de Março de 2008.

Rowe, A. J., Mason, R. O. e Dilckel, K. E. (1986), *Strategic Management. A Methodological Approach*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.

Saragoça, José (2012), Diagnóstico e Prospectiva Social. Apontamentos, Évora, Universidade de Évora/ECS.

Van Der Heijden, Kees (2000), Scenarios and Forecasting: Two Perspectives, *Technological Forecasting & Social Change*, n.º 65, pp. 31-36.

Vásquez, Javier Medina e Ortegon, Edgar (2006), *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, Santiago do Chile, CEPAL – ONU.