

Prospetiva Estratégica

Teoria, Métodos e Casos Reais

JOSÉ SARAGOÇA
CARLOS ALBERTO DA SILVA
JOAQUIM FIALHO
(coordenação)

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: prospetiva Estratégica – Teoria, Métodos e Casos Reais

Autores: Vários

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição, 1ª Impressão – Lisboa, dezembro de 2016

1ª Edição, 2ª Impressão – Lisboa, setembro de 2017

Impressão e acabamentos:

Depósito Legal: 403230/15

ISBN: 978-972-618-874-2

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Capítulo 3

**Caraterização
e operacionalização
dos métodos da escola
francesa de prospetiva**

Carlos Alberto da Silva

José Saragoça

1. Notas preliminares

De acordo com o descrito nos capítulos anteriores, existem na literatura especializada diversas metodologias para o estudo prospetivo e o desenho dos cenários. Salvo melhor opinião, todas elas apresentam pelo menos um traço comum. Trata-se da abordagem da antecipação, previsão, ação, conhecimento do meio e consenso entre os atores do contexto. A verdade é que os diferentes autores procuram propor estratégias metodológicas e técnicas orientadas para a recolha de dados substantivos que permitam contribuir para a compreensão da situação passada e presente das tendências dos problemas. É indubitável que tais informações são fundamentais nos estudos da prospetiva, na medida em que permitem identificar, quer as variáveis que caracterizam a delimitação e/ou redução do campo de incertezas face às complexidades do meio, quer as dimensões que possam contribuir para a melhoria das condições de tomada de decisões, na antecipação e na formulação de estratégias de intervenção. Assim sendo, pensar e desenvolver a prática da prospetiva não se trata de uma mera atividade especulativa, na medida em que significa, sobretudo, trazer para o campo metodológico os fundamentos da construção social do futuro e os critérios da modelação científica das tendências dos problemas num dado espaço sócio-territorial e organizacional.

Michel Godet, fervoroso defensor da análise quali-quantitativa, criou o seu método em 1983, denominado *La Prospective*. Segundo o próprio autor, *La Prospective* não é nem *forecasting* nem futurologia. É um modo de pensar baseado na ação, e não na predeterminação, usando métodos específicos como os cenários (Godet *et al.*, 1996).

Comparando a chamada *Escola Anglo-Saxónica* de Prospetiva com a *Escola Francesa*, as diferenças nas metodologias devem-se, em grande parte, à natureza dos processos: o da *Escola Francesa* com maior grau de formalidade e procedimentos modulares, e o *Anglo-Saxónico* com maior grau de informalidade, participação coletiva e intuição (Souza, 2009).

Na perspetiva de Godet *et al.* (1996), para compreender a incerteza do futuro e as tendências dos problemas é necessário avaliar os possíveis cenários, dentro de um dado campo de probabilidades. Para o autor e a sua equipa de trabalho, os cenários não são concebidos através de meras intuições, mas sim elaborados com lógica das estruturas analíticas e emoções do interesse desinteressado dos atores num dado campo societal, portadores da ideia de *um amanhã* com um mundo melhor.

Sete ideias-chave constituem a base do enfoque de *La Prospective* e do chamado método de cenários, a saber: 1) clarear as ações presentes à luz do futuro; 2) explorar futuros múltiplos e incertos; 3) adotar um enfoque global e sistemático; 4) levar em consideração fatores qualitativos e as estratégias dos atores; 5) lembrar sempre que

a informação e a prospeção não são neutras; 6) optar por uma pluralidade e complementaridade de enfoques; e 7) questionar ideias pré-concebidas sobre prospeção e sobre quem trabalha na área.

O Método dos Cenários é composto por duas grandes fases: a «construção da base» e a «construção dos cenários» (Figura 1).

A *construção da base* 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*.

A *delimitação do sistema* consiste num diagnóstico orientado que permite encontrar um conjunto de variáveis quantitativas e qualitativas que o caracterizam da forma mais exaustiva possível atendendo ao objeto em estudo. Quanto à *análise estrutural*, procura atingir os seguintes objetivos: destacar os «efeitos escondidos» e decompor o sistema em grupos de variáveis; detetar 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 fatores «emblemáticos». Este tipo de análise pode ser realizado com a ajuda de um programa informático criado especificamente pelo *Computer Innovation Institute 3IE* sob a supervisão do LIPSOR – *Laboratoire d'investigation en prospective strategie et organisation*, da equipa de Michel Godet, designado por MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicação Aplicada a uma Classificação).

Por seu turno, a *estratégia de atores*, realizada após a deteção das variáveis-chave do sistema e auxiliada pelo *software* MACTOR – Método Atores, Objetivos, Relações de Força, também do LIPSOR, procura analisar como se posicionam relativamente a estas os principais atores, ou seja, compreender eventuais alianças, conflitos e estratégias. Os objetivos deste tipo de análise passam por: *a)* identificar e caracterizar os diferentes atores-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 projetos 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.