



A prospectiva estratégica

**Para as empresas e
os territórios**



**Michel Godet
Philippe Durance**



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

DUNOD

Sumário

Prefácio	VII
Introdução: os fundamentos da Prospectiva estratégica	1
Capítulo 1	
Do rigor para uma indisciplina intelectual	
I. Planificação, prospectiva e estratégia: que diferenças?	11
1. Uma necessária clarificação dos conceitos	13
2. Dos desejos da Prospectiva às realidades da Estratégia	15
3. Que estratégias para diversos graus de incerteza ?	16
4. Quatro atitudes face ao futuro	16
5. Cinco questões fundamentais para construir o futuro	17
6. Os factores de desenvolvimento são antes de tudo endógenos	18
II. Cinco ideias-chave da Prospectiva	19
1. O mundo muda, mas os problemas permanecem	20
2. O futuro, fruto do acaso, da necessidade e da vontade	21
3. Contra a complicação do complexo	22
4. Colocar-se as boas questões e desconfiar das ideias feitas	22
5. Da antecipação à acção pela apropriação	23
III. A Prospectiva estratégica	25
1. O planeamento estratégico com base em cenários	25
2. O processo e as suas etapas	26
3. Instrumentos para o rigor	29
4. Abordagens modulares e contingentes	31
5. Um caso de planeamento com base em cenários: AXA France	32
6. Uma via com futuro: a prospectiva ao nível da fileira	34
IV. Do bom uso dos métodos e dos instrumentos	37
1. O sonho do prego e o risco do martelo	38
2. Para que serve um cenário ?	40
3. Como avaliar a qualidade de um cenário ?	41
4. O diabo está (muitas vezes) no detalhe	42
5. Os Seminários de Prospectiva estratégica	43

Capítulo 2	
Dos problemas aos métodos	
I. O método dos cenários: visão de conjunto	47
1. A dinâmica dos cenários	48
2. A elaboração dos cenários	49
3. Utilidade e limites	51
II. Iniciar o processo: os Seminários de Prospectiva	52
1. Os diferentes tipos de seminários	53
2. Princípios de implementação e de animação	55
3. Utilidade e limites	55
III. Elaborar o diagnóstico da empresa	56
1. A árvore de competências	57
2. Os métodos e os instrumentos da análise estratégica	59
3. O diagnóstico estratégico	59
IV. Identificar as variáveis-chave	62
1. As etapas da análise estrutural	63
2. As diferentes variáveis e a sua interpretação	65
3. O pôr em evidência das variáveis escondidas	66
4. Utilidade e limites	68
V. Analisar o jogo de actores	69
1. As fases da análise	69
2. Utilidade e limites	72
VI. Varrer o campo dos possíveis e reduzir a incerteza	73
1. A análise morfológica	73
2. O inquérito Delphi	78
3. O Ábaco de Régnier	81
4. Um método de impactos cruzados probabilísticos	82
VII. Avaliar as opções estratégicas	85
1. As árvores de pertinência	86
2. MULTIPOL	88
Capítulo 3	
A Prospectiva estratégica para os territórios	

I. Génese e desenvolvimento da Prospectiva territorial	92
1. Planeamento, prospectiva e ordenamento do território	92
2. Um contexto legislativo recente muito favorável	100
II. A Prospectiva territorial é uma Prospectiva estratégica	103
1. Um processo prospectivo	103
2. Uma abordagem estratégica	104
3. Um processo participativo	107
4. Os três livros: azul, amarelo e verde	108
III. Prospectiva territorial e aprendizagem organizacional	109
1. Os estudos prospectivos	109
2. O apoio à decisão	110
3. A mobilização	111
4. A condução da mudança	111
IV. Algumas armadilhas a evitar	112
1. O risco da demagogia participativa	112
2. Não confundir governo com governança	113
3. Demasiados cenários e poucos projectos endógenos	114
Capítulo 4	
Os cenários, instrumentos da Estratégia e da Gestão	117
1. Do bom uso dos cenários: a Shell ontem e o INRA hoje	118
2. A prospectiva do transporte aéreo no horizonte de 2050	120
3. Dois cenários para a agricultura	130
4. A ANAH 2010, uma prospectiva conseguida	133
Conclusão: As chaves da excelência nas empresas e nos territórios	145
Anexo: como me tornei prospectivista (entrevista a Michel Godet por Philippe Durance)	152
Bibliografia	159
Índice	167

Prefácio

“Saber é prever e prever é ter poder”. Esta máxima de Auguste Comte exprime de forma astuciosa a ambição e o foco das actividades de previsão do futuro, em geral, e o envolvimento da UNESCO nessas mesmas actividades, em particular. Através da sua acção nos domínios da educação, das ciências, da cultura e da comunicação, a UNESCO promove a criação, a difusão, o uso, a aplicação e a preservação do saber, enquanto instrumento de uma estratégia global para construir a paz e uma cultura de paz, envolvendo o poder do diálogo e sociedades do conhecimento efectivas e inclusivas.

O texto constitutivo da UNESCO de 1945 enuncia, no seu preâmbulo, um objectivo claro e desafiador, que se inspira em muitas tradições políticas e filosóficas, essencialmente de carácter humanista, designadamente a promoção, através da cooperação internacional, da adesão ao princípio essencial que afirma: “nascendo as guerras no espírito dos homens, é no espírito dos homens que devem ser construídas as defesas da paz”. Esta é pois a visão da UNESCO, com a forte dimensão prospectiva que lhe é própria, afirmando nomeadamente que devemos catalisar para este fim os esforços de todas as partes envolvidas – Estados membros, sociedade civil e, de forma crescente, empresas privadas e cidadãos conscientes. Fundador da prospectiva, Gaston Berger foi o primeiro a abraçar esta visão, ele que, em 1946, foi membro da Delegação francesa à primeira Conferência Geral da UNESCO, ao lado de Léon Blum, René Cassin, Frédéric Joliot-Curie, Lucien Febvre e ainda François Mauriac.

Hoje, passados mais de sessenta e cinco anos, o mandato da UNESCO alargou-se para novos e numerosos domínios e cresceu em ambição, ao mesmo tempo que continuava a defender os ideais da universalidade e da diversidade. Hoje, somos todos chamados a envolver-nos com o futuro, o nosso futuro e o das gerações vindouras, as quais nos apercebemos serem afectadas por múltiplas crises. As crises globais mais importantes que desafiam a nossa civilização, a nossa prosperidade e o nosso bem-estar são: as crises climáticas e ecológicas; as crises financeiras, económicas e sociais; a crise da pobreza endémica; as crises da agricultura e da energia. Todas estas crises estão interligadas, abrigam ameaças à paz e clamam por solidariedade e pela partilha de valores éticos entre as pessoas e os povos.

Sendo actor da cooperação multilateral, a UNESCO está mergulhada no presente, procurando influenciá-lo com ideias, valores e padrões, lutando ao mesmo tempo pela emergência de um mundo sustentável, ou seja, com a infraestrutura moral e intelectual necessária para a construção do mundo globalizado do futuro. Como passar da visão à acção? É necessária uma ponte para passar da noção de um futuro desejável para a realidade de um futuro sustentável que é possível alcançar. Na UNESCO, é através da antecipação estratégica, expressamente integrada na estratégia de médio prazo¹ e relacionada com o Programa Bienal e os documentos orçamentais (documentos C/5), que se faz um esforço para traduzir a visão do futuro

1 Ver Estratégia de Médio Prazo para 2008-2013 (documento 34 C/4)

desejável em actividades concretas e programas que os Estados-membros pedem ao Secretariado para implementar, desenvolvendo no processo as cinco funções chave confiadas à Organização.

A UNESCO desempenha diversos papéis e funções: a função de laboratório de ideias; a função de organismo normativo, cujos instrumentos e políticas diversas devem ser integrados nas legislações nacionais; a função de câmara de concertação de ideias e de centro para intercâmbio de informações, o qual reúne conhecimentos e peritos nos domínios emergentes, como o da ética científica e nomeadamente a biotécnica; a função de construtor de capacidades nos Estados-membros, desenvolvendo neles as necessárias competências e instituições; e, por fim, a função de estrutura catalisadora da cooperação internacional, quando por exemplo a UNESCO encoraja os Estados-membros a enfrentar desafios em conjunto e a promover o diálogo intercultural.

Para bem realizar os nossos múltiplos e complexos mandatos, a antecipação estratégica é um instrumento essencial que nos ajuda a integrar e explicitar o âmbito e o alcance das nossas expectativas e aspirações. A necessidade de instrumentos, mecanismos e metodologias de antecipação eficazes torna-se maior num contexto em que a acção da UNESCO se inscreve, cada vez mais, no quadro alargado das Nações Unidas, ao nível global e dos diversos países.

Duas destas dimensões estão organicamente ligadas ao trabalho da antecipação estratégica. Por um lado, temos a gestão baseada nos resultados (RBM), que nos incita a incrementar a coerência, a pertinência e a avaliação fidedigna das várias acções. Isto conduz-nos a uma exigência especial em matéria de antecipação: antecipar para obter e melhorar os resultados. A outra dimensão é a gestão do risco, a qual concentra a nossa atenção sobre as ameaças e as oportunidades inesperadas que podem afectar o nosso contexto interno e externo. Isto define outra característica inerente à antecipação: ter consciência da incerteza, a qual pode ser vista como a verdadeira marca do pensamento e do planeamento orientados para o futuro.

Gerir para obter melhores resultados e ter em conta os riscos que importa correr ou evitar, tornaram-se verdadeiros princípios e competências de organização, estreitamente ligados com a estratégia, o orçamento e a gestão dos recursos humanos. Todos estão inter-relacionados e são uma pré-condição para servirem como condutores da mudança e não para sermos conduzidos em direcções imprevisíveis.

A publicação deste livro oferece-nos uma oportunidade para reatar a estimulante e benéfica parceria que conduziu a uma excelente publicação nos anos de 1990². Afinal, prospectiva e antecipação só fazem sentido, na realidade, se forem capazes de divulgar os seus conceitos e métodos, os quais são relevantes para todos os actores, quer sejam públicos ou privados.

É, pois, especialmente bem-vinda a publicação deste novo manual, na medida em que

² Michel Godet, *Da Antecipação à Acção. Um Manual de Prospectiva Estratégica*, UNESCO Publishing, colecção “Future-oriented studies”, 1994.

ele mostra como uma organização pode elaborar e difundir a sua própria visão, para além de uma linguagem e referências comuns, a todos os níveis e para todos os interessados. Como prospectivistas ou especialistas da antecipação, nós teremos sucesso se conseguirmos fazer progredir uma cultura de antecipação, de resiliência, de curiosidade e de inovação, as quais ajudarão a criar um mundo mais sustentável e pacífico.

Hans d'Orville
Sub-Director Geral para o Planeamento Estratégico da UNESCO

Janeiro de 2011

Prefácio

Prever o futuro ou construí-lo ?

A tradução deste livro de introdução à prospectiva estratégica¹ começa com a escolha difícil de saber como traduzir o conceito francês de prospectiva nas outras línguas. Em espanhol, em português e nas outras línguas latinas, o conceito é o mesmo. É em inglês que a tradução coloca um verdadeiro problema. Nunca houve um verdadeiro equivalente: nem “futurology”, nem “futures studies”, nem “forecasting”; sendo este último muito marcado pela modelização económica e pela previsão tecnológica. Nas minhas obras anteriores em inglês, a dificuldade foi muito simplesmente contornada: num caso, a conselho de Igor Ansoff, que prefaciava, a palavra foi substituída no título por “scenarios”² (Godet, 1987); noutra, a palavra foi evitada intitulado o livro *Creating Futures* (Godet, 2006). O único caso em que não me decidi, o de *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective* (Godet, 1994), não passou despercebido aos olhos dos anglo-saxões que, hoje em dia, usam um título mais longo na Amazon, acrescentando “(Future-oriented Studies)” para estarem seguros de bem explicarem do que se trata !

No princípio dos anos 90, a célula de prospectiva da Comissão Europeia chamava-se “Forward Unit”, em inglês. Em 1993, aquando de uma reunião europeia organizada em Ispra (IPTS, 1993), tínhamos lançado, com Ian Miles, o conceito de “Profutures” (contração de “Prospectiva” e de “Futures”). Na época, a unidade de Ian Miles na Universidade de Manchester chamava-se “Strategic Prospective” (Miles, 2010). Esperávamos, nessa época, fazer passar o conceito de prospectiva em língua inglesa (Bain, Roubelat, 1994; IPTS 1995; Godet, 1979). O que não tinham conseguido nos Estados Unidos, algumas décadas antes, André Cournand e Maurice Levy (1973), ou Philippe de Seynes (Godet 1979), ao publicarem em inglês os textos fundadores, ia poder fazer-se na Europa ? Esperança infundada, sem dúvida por falta de apoio da Comissão Europeia, que nada fez para promover a Escola Francesa de Prospectiva, embora colhesse nela a sua inspiração. É o inglês que domina e foi portanto o conceito de “foresight”, aparecido no final dos anos 90, que se impôs. Pouco importa o continente se o conteúdo é o mesmo. Precisamos todavia de falar de “strategic foresight” para nos aproximarmos, embora incompletamente, do conteúdo da prospectiva tal como a praticamos e descrevemos nesta obra.

Assim, durante vários anos, o conceito de prospectiva não encontrou tradução em inglês. Utilizava-se, quando necessário, o termo francês “la prospective” para designar esta disciplina, que se esforça por antecipar para esclarecer a acção presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis. Foi necessário esperar por 1996 para que Ben R. Martin, num artigo que se tornou histórico para o lançamento do conceito de “foresight”, evocasse pela primeira vez a equivalência com o francês “prospective”: “the starting point of foresight, as with *la prospective* in France, is the belief that there are many possible futures” (Martin, 1996; 2010).

1 Agradecemos ao editor ter-nos permitido traduzir e difundir este livro em várias línguas.

2 *Scenarios and Strategic Management* em vez de *Prospective et Planification Strategique*.

Esta tradução é apenas aproximada porque, se existe de facto no conceito de “foresight” a ideia de debate participativo que realmente se encontra na prospectiva moderna, falta em todo o caso a ideia de projecto e de proactividade, quer dizer, a ideia da construção voluntarista de um plano de acção para provocar as mudanças desejadas e a realização de um projecto. É por esta razão que a expressão “strategic foresight” nos parece hoje mais adaptada para se aproximar de “*la prospective*”, tal como esta se desenvolveu em França e no mundo latino. Na obra presente, utilizaremos indiferentemente “strategic foresight” ou “strategic prospective” para designar a prospectiva.

Algumas reflexões sobre as diferenças de concepção da prospectiva entre os Estados Unidos e a Europa

Este número especial foi fonte de numerosos ensinamentos para todos os que estiveram implicados na sua preparação. Os editores convidados, o editor chefe e vários co-autores, puderam estudar a prospectiva tal como ela é efectivamente praticada tanto no continente americano como na Europa. Havia entre nós um acordo tácito sobre o que nos parecia ser o “strategic foresight”, os seus conceitos e as suas práticas. Parecia-nos poder encontrar facilmente um terreno de entendimento entre dois dos principais lugares de origem dos métodos de antecipação depois da Segunda Guerra Mundial e, no entanto, radicalmente diferentes desde o início: de um lado, os Estados Unidos, com abordagens muito avançadas de “technological forecasting”, desenvolvidas num ambiente principalmente militar; do outro, a França, com uma atitude prospectiva fundada sobre uma crítica da decisão, deixando um grande lugar à liberdade humana e às reflexões sobre as finalidades da acção e os valores. (...)

Ao longo das nossas discussões, surgiram várias oposições que se encontram, de forma mais ou menos explícita, nas diferentes contribuições publicadas. A primeira respeita ao significado do termo “foresight” em si mesmo, que só se aproxima da prospectiva na condição de se qualificar como “strategic foresight”. No “estilo americano”, o respectivo significado é limitado à imagem de um futuro dado. No famoso relatório Brundland, publicado pelas Nações Unidas em 1987, o termo “foresight” é usado na versão inglesa original e traduzido na versão francesa por “intuição”. Tal exemplo ilustra perfeitamente esta concepção. Nesta perspectiva, o termo “foresight” não deveria ser usado para designar o processo, assim como os instrumentos associados, que conduzem à definição desta imagem. No “estilo francês”, a prospectiva, como o seu suposto equivalente “strategic foresight”, é considerado como designando ao mesmo tempo um processo e o resultado deste processo em termos de acção.

Esta primeira oposição constitui uma parte explicativa da segunda, que respeita à prática da prospectiva. Considerar que o “foresight” é unicamente um resultado permite considerar o papel do prospectivista como sendo o de fornecer a determinados clientes imagens de futuros pré-determinados, sem estes últimos concederem qualquer importância aos meios usados para os estabelecer. Esta postura tem duas consequências importantes.

Primeiramente, o processo de criação destas visões do futuro, mesmo se transparente para o cliente, é do domínio exclusivo do “futurista”. O cliente não participa na realização deste trabalho. Este aspecto representa certamente a oposição mais forte com o estilo “francês”. Para a prospectiva é fundamental que os beneficiários deste trabalho sejam também os seus próprios produtores. (...)

Em segundo lugar, ver o “foresight” simplesmente como um resultado não implica nenhuma relação directa com a tomada de decisão e a preparação da acção: o cliente recebe simplesmente estas visões que vão permitir-lhe modificar o seu estado de consciência relativamente a uma dada situação. O “estilo americano” fala de “strategic foresight” não por causa de uma qualquer relação com a elaboração da estratégia, mas porque o seu horizonte de trabalho é simplesmente superior ao do planeamento operacional. No “estilo francês” é justamente porque a prospectiva está directamente ligada à acção que ela é estratégica. No seio de uma organização, o estudo dos futuros possíveis e

desejáveis, em si mesmos, não tem interesse se não for destinado a influenciar concretamente a acção. E para assegurar que a estratégia seja a mais adequada possível às realidades actuais e futuras da organização, ela deve ser partilhada e repousar sobre um conhecimento íntimo das dinâmicas do contexto.

Para lá destas oposições, os dois estilos partilham dois grandes princípios, que são realmente constitutivos da prospectiva e do “strategic foresight”: a vontade humana é capaz de influenciar o futuro de forma a favorecer o desejável e esta capacidade fundamenta uma obrigação moral de reflectir sobre o futuro e sobre as suas trajectórias possíveis. Eles partilham igualmente de um dos objectivos da prospectiva que consiste em fazer com que os actores tomem consciência das hipóteses implícitas em que se baseiam as suas decisões, para as pôr em causa e eventualmente modificá-las. Partilham, enfim, das grandes linhas do método prospectivo enquanto tal (descrição do sistema estudado, identificação das variáveis chave e dos actores, formalização das tendências, descrição dos futuros possíveis, escolha de um futuro desejável, etc.). Em definitivo, mesmo se as duas concepções podem surgir de lugares profundamente opostos, as suas diferenças não deixam de ser sensivelmente menores do que aquelas que, há sessenta anos, pesavam sobre as respectivas concepções de origem”.

Joseph Coates, Philippe Durance, Michel Godet

Este extracto foi tirado da introdução ao número especial da revista *Technological Forecasting and Social Change*, consagrado à prospectiva estratégica, editado por Joseph Coates, Philippe Durance e Michel Godet publicado em Novembro de 2010 (volume 77, nº 10).

Esta indisciplina intelectual é forçosamente transdisciplinar e caracterizada por uma visão global e sistémica, onde os actores e as variáveis podem desempenhar um papel chave na construção de um futuro sempre aberto, em que os determinismos não impedem a determinação de vencer. O futuro é fruto da vontade humana, a qual é transportada pelos nossos projectos, pelos nossos desejos e pelos nossos sonhos.

O filósofo Gaston Berger (1957b) é considerado o pai da prospectiva, na sequência de um artigo seminal de 1957. Ele próprio era discípulo do filósofo Maurice Blondel, que considerava o futuro como um domínio a construir a partir dos materiais e das limitações do passado: “o futuro não se prevê, prepara-se”, dizia ele. Gaston Berger ia ainda mais longe considerando que “o futuro é a razão de ser do presente” e que uma grande parte das nossas acções explica-se pelos projectos que as justificam.

Na verdade, estas ideias não são novas e encontram-se já nas reflexões de Aristóteles, ao distinguir a causa eficiente, a que provoca o efeito, da causa final, a que justifica os nossos actos com base num projecto. O conceito de projecto e de plano de acção para o realizar também não é novo. Encontra-se já em Séneca, para quem “não há vento favorável para quem não sabe para onde vai”.

Para a prospectiva, o futuro não está escrito, no essencial, mas é antes para ser construído pelos actores mais bem colocados e determinados a bater-se pela vitória dos seus projectos. É assim que a antecipação se dividiu em atitudes complementares mas frequentemente separadas: a pré-actividade e a pró-actividade. A primeira aplica-se a antecipar as mudanças previsíveis para melhor se preparar para elas e delas tirar partido. Aí se encontram todas as abordagens dos “futures studies”, do “forecasting”, do “scenario planning”. A segunda, mais voluntarista, procura provocar as mudanças desejadas através de acções (a inovação, por exemplo, para a conquista de mercados).

Bem entendido, a prospectiva de Gaston Berger, à qual nos referimos, é antes de mais uma reflexão para esclarecer a acção presente à luz dos futuros possíveis e desejados³. Se esta visão voluntarista é percebida naturalmente pelas empresas familiarizadas com o “strategic planning”, ela é muitas vezes olhada com suspeita pelos defensores da economia de mercado, que desconfiam dos partidários do planeamento económico e social e confiam antes nos mecanismos de mercado. As questões do desenvolvimento sustentável, da responsabilidade em relação ao planeta e às gerações futuras ou da regulação e da melhor governança dos sistemas financeiros ressaltam desta atitude voluntarista e proactiva face ao futuro.

•

Esta obra constitui uma introdução à prospectiva estratégica que procura somente dar um resumo do campo coberto pelo *Manual de Prospectiva Estratégica* que venho publicando desde há perto de vinte anos, apoiando-me sobre a experiência de investigação e da actividade como professor consultado pelas empresas e pelos territórios desde há mais de 40 anos (Godet, 2007).

Quero preparar a substituição de gerações e, nesse sentido, tenho muito prazer em assinar este livro conjuntamente com Philippe Durance, certamente o mais fiel, o mais eficaz e o mais prometedor daqueles que pude influenciar. A sua tese sobre Gaston Berger, sob a direcção de Jacques Lesourne, defendida no CNAM em 2009, constituirá certamente um marco importante.

Vista do estrangeiro, a irradiação da Escola Francesa de Prospectiva nunca cessou de se manifestar desde o final dos anos 50 e nós mantivemos a chama acesa desenvolvendo métodos tão rigorosos como participativos, fazendo apelo aos instrumentos racionais para abordar a complexidade e fecundar o pensamento pela imaginação, reduzindo as incoerências colectivas.

Desde 2003, tive a grande alegria, graças ao Cercle des Entrepreneurs du Futur, que compreende meia centena de grandes empresas⁴, de pôr estes métodos rigorosos e os programas informáticos associados – para identificar as variáveis chave, analisar

3 A abordagem em termos de “futuribles” (contração dos “futuros possíveis”), lançada alguns anos mais tarde por Bertrand de Jouvenel, está mais virada para a antecipação especulativa. Aliás, no seu livro *L'Art de la Conjecture*, escrito em 1964, Jouvenel não usa uma única vez a palavra “prospectiva”. No fim dos anos 70, eu perguntei-lhe porque não tinha usado o conceito de prospectiva de Gaston Berger, aliás citado uma só e única vez no princípio da obra, pelo seu papel em favor das ciências sociais. A sua resposta foi simplesmente: “para quê, se é a mesma coisa!”. A História reteve o conceito de prospectiva e não o de conjectura. Atenção, todavia: a conjectura sobre os futuros possíveis não é isenta de risco, porque ela leva frequentemente à construção de demasiados cenários esquecendo a necessidade de ter projectos.

4 O Cercle des Entrepreneurs du Futur, criado em 2003, compreende meia centena de membros. Tem como objectivo principal contribuir para a sociedade do conhecimento e apoiar o empreendedorismo, ajudando as empresas a pensar e agir de outra forma (cf. <http://www.lapropective.fr/cercle-des-entrepreneurs.html>). É graças a este Círculo que os programas informáticos de prospectiva puderam ser postos *on line* gratuitamente, em várias línguas. Em 2010, o Cercle des Entrepreneurs du Futur tornou-se um programa da Fondation Prospective et Innovation. Esta Fundação de utilidade pública, é presidida por Jean-Pierre Raffarin, antigo primeiro ministro (cf. <http://www.prospective-innovation.org/>).

os jogos de actores, construir os cenários, probabilizá-los, fazer escolhas numa base multicritérios e em futuro incerto – gratuitamente à disposição na Internet e em três línguas (francês, inglês, espanhol). Desde há cinco anos, houve mais de 40.000 descargas a nível mundial, das quais cerca de 40% vieram da América Latina, o que testemunha a influência real da Escola Francesa de Prospectiva.

Ninguém é profeta no seu país: não conseguimos suscitar o mesmo interesse junto dos poderes públicos que, ao contrário das empresas citadas, continuam a lançar exercícios de prospectiva sobre a França de amanhã sem mesmo pensar em dar um pouco de formação aos membros dos seus grupos de reflexão, considerando sem dúvida que esta indisciplina intelectual se apreende por si própria, como a prosa de M. Jourdain. Nas colectividades territoriais, o interesse está mais espalhado que nos Ministérios, mas o profissionalismo e o rigor não estão sempre presentes.

Uma palavra ainda sobre a Escola Francesa de Prospectiva: as divisões internas não impedem a sua irradiação, mas esta é certamente menor em razão das capelas que rivalizam demasiadas vezes com base na confusão entre o trabalho teórico e o dos consultores, até porque a prospectiva é também uma actividade rentável pelo menos para estes. Os objectos de discórdia são múltiplos: achamos que hoje se abusa da elaboração de cenários em detrimento da construção de projectos endógenos. Abusa-se igualmente do uso de métodos que sistematizamos, como a análise morfológica, que permite construir cenários encaixados como um jogo de Lego, mas cuja pertinência, coerência e sobretudo verosimilhança, dependem do conhecimento, da cultura e da experiência dos que os constroem. Pode aprender-se a dizer a missa dos métodos de cor em algumas semanas. Mas é preciso anos de prática e de pesquisa nos textos para se vir a ser um profissional experimentado. Contribuir para a transmissão do capital humano da prospectiva estratégica, tal é a ambição deste livro como dos precedentes.

Enfim, estou muito reconhecido à UNESCO, que já tinha publicado em 1994 *From Anticipation to Action*, por se ter associado à Fundação Prospectiva e Inovação e às Edições Dunod para difundir este livro em versões bilingues⁵.

Professor Michel Godet

Paris, Janeiro de 2011

5 Estão previstas, para começar, versões Francês-Inglês, Francês-Português, Francês-Espanhol, Francês-Arabe e Francês-Alemão. Estão também previstas versões Francês-Chinês e Francês-Italiano. O conjunto será progressivamente posto *on-line*.