

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ESTRATÉGIA

### 1. Estratégia

Do grego *strategos* (general), *strategia* significa, até à queda do Império Romano “perícia do general”. Caída então em desuso, a *estratégia* ressurgiria tardiamente na História do relacionamento entre os Estados, quando estes começam a planear, a um nível superior, a gestão das suas relações e conflitos sendo recuperada apenas no séc. XVIII, quando ganha contornos de disciplina autónoma no pensamento militar.

Seria no entanto necessário esperar até ao séc. XIX para que se realizassem os primeiros estudos sistemáticos sobre a *estratégia*, com os importantes estudos do general de brigada prussiano Carl von Clausewitz, contemporâneo de Napoleão, para quem a *estratégia* consiste na utilização da batalha para alcançar os fins da guerra, sendo a sua essência o desequilíbrio das Forças Armadas inimigas.

Desta forma, no séc. XIX, a *estratégia* trata um só objecto – a guerra e sua conduta, sendo abrangente e directora (incorpora todo o espaço e todo o tempo) e é competência apenas dos Generais em chefe, que controlam todo o exército. A *estratégia* faz-se, então, antes da batalha, pegando nos resultados da anterior para planear a próxima.

Impulsionada pela Revolução Industrial, assiste-se a uma evolução do conceito e prática da guerra, em que os factores militares passam a depender cada vez mais dos factores não militares. O conceito de *estratégia* evolui então para reflectir a nova realidade, segundo três vectores principais: a crescente dimensão populacional e sua cada vez maior participação nas guerras, com a massificação dos exércitos; a crescente influência da ideologia na preparação e dedicação à guerra, após a Revolução Francesa; e a crescente importância da indústria e da tecnologia derivadas da Revolução Industrial.

Podemos distinguir, desta forma, quatro grandes momentos de transição na evolução do conceito de *estratégia* ao longo dos tempos:

- 1 – Revolução Francesa e Guerras Napoleónicas
- 2 – Viragem do séc. XIX para o séc. XX
- 3 – I Guerra Mundial e período entre Guerras
- 4 – II Guerra Mundial e período do pós-guerra

Com efeito, a Revolução Francesa introduz o conceito de “Nação em armas”, sendo os exércitos mercenários substituídos pelo cidadão-soldado, aumentando os efectivos disponíveis e a dedicação à causa e diminuindo os custos. Este maior envolvimento das populações e da ideologia aumenta o elemento “paixão” na trilogia da guerra real de Clausewitz (a guerra real é trinitária, tanto nos seus elementos – violência, jogo de probabilidades e acaso e instrumento político; como nos seus níveis de actividade – paixão, arte e racionalidade; e nos seus actores – o povo, os militares profissionais e os políticos), tornando-se assim as guerras mais violentas, com tendência para a sua natureza essencial e ascensão aos extremos.

Na viragem do séc. XIX para o séc. XX assiste-se a várias inovações técnicas com importância para a estratégia, desde logo a da máquina a vapor, que revoluciona a distância, o tempo e o volume de coisas e pessoas transportáveis, mas também as várias inovações que surgem no campo da artilharia, que permitem maior alcance, precisão e cadência de tiro. Ambas dependem, no entanto, da capacidade industrial do Estado. A crescente importância de dotar o exército de novas armas e equipamento dos transportes e comunicações leva à diminuição do número de países com capacidade para criar Forças Armadas poderosas, sendo que o poder militar assenta mais na capacidade industrial do que na quantidade de combatentes. Esta nova realidade tem repercussões na estratégia, surgindo novas definições do conceito com as contribuições de Moltke, para quem a estratégia consiste na adaptação prática dos meios postos à disposição dos generais para alcançar os fins da guerra, mas sobretudo de Mahan, para quem a estratégia cria, favorece e acrescenta, tanto em paz como em guerra, o poder de um Estado. Este poder resultaria da conjugação de meios que não são apenas militares mas também diplomáticos, industriais, geográficos, entre outros. A novidade de Mahan reside, portanto, no facto de, embora o objectivo da estratégia se mantenha a guerra, a preocupação com os meios começar já em tempo de paz, verificando-se portanto uma extensão do conceito de estratégia no tempo. Esta readaptação do conceito de estratégia à nova realidade do final do séc. XIX iria provocar, no início do séc. XX um desvio na evolução do conceito, quando alguns autores reduzem a estratégia a uma actividade conceptual, como Bomal (a estratégia como “arte de conceber”) ou Sechi (a estratégia como “espírito que pensa”). É com Castex que o sentido da evolução é recuperado, ao entender que cabe à estratégia tratar do planeamento e execução ao mais elevado nível.

A I Guerra Mundial vem comprovar, por um lado, a importância determinante da indústria, assistindo-se, por outro lado, à generalização do serviço militar obrigatório, ao desenvolvimento dos transportes e ao aparecimento de novas armas e sistemas de armas, demonstrando igualmente a importância dos factores económicos e psicológicos na guerra.

Após a I Guerra Mundial as novas teorias sobre o poder aéreo e os bombardeamentos em massa criam um novo conceito de guerra total, desenvolvido por Ludendorf, e em que as guerras são combatidas, não só pelas Forças Armadas mas pela totalidade da população, utilizando todos os meios e recursos do Estado. Tal alteração no conceito de guerra não poderia deixar de ter reflexos no conceito de estratégia, surgindo, com Liddel Hart, o conceito de Grande Estratégia como arte de coordenar e dirigir todos os recursos de uma Nação para a consecução do objectivo político visado pela guerra e definido pela política. Liddel Hart introduz então a noção de que todos os recursos do Estado estão em causa, mas é agora um político que desenha a estratégia, ou seja, que comanda os meios militares e não militares.

A II Guerra Mundial é uma guerra total, que vem confirmar a adequação desta noção de grande estratégia à realidade.

No entanto, no final da II Guerra Mundial, será necessário reajustar mais uma vez o conceito de estratégia devido às inovações tecnológicas que surgem entretanto – a arma nuclear, o porta-aviões e as divisões blindadas com cobertura aérea. Destes, a mais importante é, sem dúvida, a arma nuclear, que cria uma situação inovadora no pós-guerra – a “paz de terror”, como lhe chamou Raymond Aron – uma situação de paz impossível mas guerra improvável, assente na dissuasão nuclear que impede a verdadeira guerra aberta

mas leva à mútua competição em conflitos e crises, e que ficaria conhecida como a “Guerra Fria”.

Esta nova situação leva a repensar o objecto de estudo da estratégia. Se o seu papel consistia em orientar a guerra para a obtenção dos objectivos que a política lhe traçava, nesta nova situação a guerra não pode ser usada como meio para atingir esses objectivos e é substituída pelas crises e conflitos que proliferam em cenários secundários onde se disputam indirectamente os dois grandes adversários – EUA e URSS. A estratégia precisa incluir estas novas modalidades de confronto nos seus estudos, e passa portanto a incluir, não só todos os meios e recursos mas também todas as situações de conflito entre unidades políticas. É a chamada estratégia global ou total – a estratégia é entendida agora como a arte de empregar a força ou a coacção para atingir os fins designados pela política. É um conceito aplicável, portanto, a todas as situações de conflito que surjam entre unidades políticas, mesmo não existindo uma situação de guerra ou pretendendo evitá-la. Muito longe estamos, portanto, dos primeiros estudos e definições de estratégia, aplicando-se agora o termo a um muito vasto leque de situações de conflito onde se empregam todos os recursos disponíveis para atingir um fim que já não é definido militarmente, mas sim a nível político.

No entanto, e apesar de todo este percurso que o conceito de estratégia sofreu, os seus elementos essenciais mantiveram-se constantes: trata-se de uma actividade orientada ou racionalizada, que se move em ambiente hostil utilizando meios e recursos sob a forma de coacção para a aquisição de objectivos disputados entre unidades políticas.

Mais recentemente assistimos, no entanto, a um novo fenómeno de vulgarização do termo “estratégia”. A palavra caiu, com efeito, na linguagem comum, conservando apenas alguns dos elementos do conceito de partida, e adquirindo ao mesmo tempo significados muito afastados daqueles que tinha o conceito puramente técnico que acabamos de estudar. Com efeito, se o primeiro nível de actuação da estratégia se mantém em quase todas as novas aplicações do termo – o facto de ser uma actividade orientada para a obtenção de objectivos, o segundo nível – racionalização do emprego da coacção – já não está presente em muitas dessas utilizações e ainda menos o está o terceiro nível – o ambiente de conflito – já que a actividade económico-empresarial, onde se utilizam muitas destas variações do conceito, não ultrapassa a competição, evitando assim o ambiente de conflito pelo recurso a poderes arbitrais superiores e pela promoção do respeito pelas regras de actuação.

A aplicação do conceito de estratégia em ambiente de competição económica faz, no entanto, supor uma comparação entre os dois cenários, para a qual já Clausewitz chamou a atenção, ao comparar guerra e comércio : “A guerra não pertence ao domínio das artes e das ciências, mas ao da existência social...Seria preferível compará-la ao comércio, do que a qualquer arte”<sup>1</sup>.

A relação entre o poder militar e o poder económico foi, na verdade, reconhecida ao longo da história da estratégia e do poderio dos estados, como já aqui referimos, mas guerra e economia também são conceitos opostos, já que a “guerra” entre as empresas difere da guerra entre as nações em dois pontos essenciais: ao contrário do que acontece em confrontos militares, o confronto económico só tem sentido em relação a um terceiro

---

<sup>1</sup>cf.FIÉVET, Gen. Gil, *Da estratégia militar à estratégia empresarial*. Ed. Inquérito, 1993, p.215

elemento – o comprador – que aparece como o árbitro supremo dos conflitos em várias situações. Por outro lado, o confronto económico pode situar-se a dois níveis distintos: ao nível das mercadorias produzidas e vendidas e ao nível das próprias empresas que podem ser, elas próprias, compradas e vendidas.

Deste modo, assim como as relações entre a guerra e a economia são ambíguas, também a corrente expressão “guerra económica” o é, dado que pode referir-se a duas entidades diferentes consoante se acentue a primeira ou a segunda palavra da expressão. Na verdade, se acentuarmos a palavra ‘guerra’, referimo-nos ao uso da economia como uma dimensão da guerra, e daí, por exemplo, a figura do bloqueio económico e das sanções económicas em tempo de conflito armado. Por outro lado, se acentuamos a palavra ‘económica’ referimo-nos à guerra apenas como imagem da luta travada entre nações ou empresas que tentam vencer a competição económica.

Desta forma o sentido da palavra ‘estratégia’ alargou-se a um grande número de actividades sociopolíticas ordinárias, perdendo alguns dos pressupostos do conceito inicial, podendo ser hoje entendida, em termos bastante mais amplos, como um “conjunto de acções coordenadas, de manobras tendo em vista uma vitória”<sup>2</sup>, e podendo referir-se, não só à gestão de relações e conflitos na esfera militar mas também o poderemos encontrar associado aos mais variados ambientes onde seja necessário o planeamento de actividades com vista à obtenção de um fim.

### **A Estratégia e a Empresa**

Nesta acepção, a actividade estratégica compreende um meio – organização e maximização dos recursos disponíveis; e um fim – melhoria dos níveis de eficácia. Assim, a estratégia será sobretudo uma tomada em mãos da organização do seu próprio futuro, uma reflexão sobre a decisão em ambiente de incerteza. Como refere Gil Fiévet<sup>3</sup>, para responder à natureza profunda da economia, a estratégia da empresa deve apresentar, como características básicas as seguintes três:

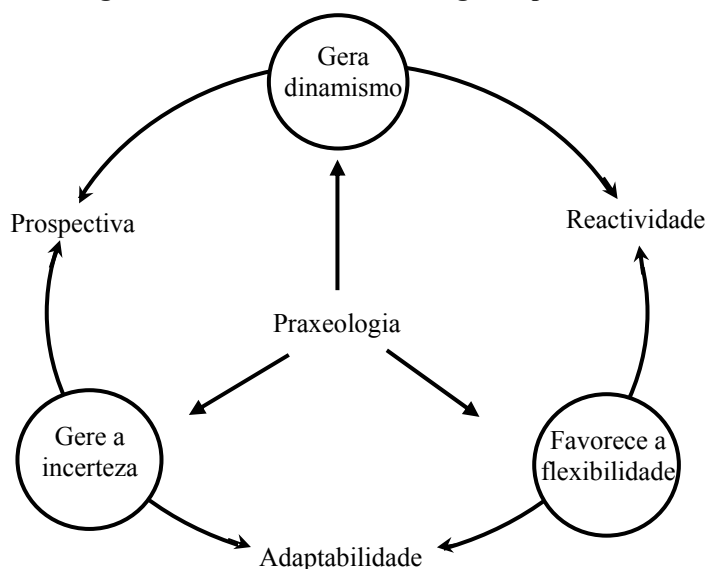
- a) ser geradora de vida (isto é, de evolução, dinamismo pela acção inovadora e criativa);
- b) gerir a incerteza recusando a certeza das ideologias e privilegiando a busca do sentido (tendo em conta a evolução e tentando dominá-la – prospectiva – , aceitando a inconstância das situações – realismo – , e procurando a máxima eficácia pondo em causa os fins – processo circular)
- c) favorecer a flexibilidade (pela adaptabilidade, descentralização, movimento, participação, criatividade), que lhe permitirá gerir alianças, modificar estruturas e organização – nada é fixo, tudo é relativo na livre interdependência das partes do sistema.

---

<sup>2</sup>cf. CLAVAL;Paul, *Géopolitique et Géostratégie. La pensée Politique, l'Espace et le Territoire au XX<sup>e</sup> Siècle*, Ed. Nathan, Paris, 1994

<sup>3</sup> FIÉVET, Gil, op.cit., p. 235

Fig. 1 – Características da estratégia empresarial



É o conjunto destas atitudes – dinamismo, gestão da incerteza e flexibilidade – que torna possível, na empresa, o desenvolvimento de visão prospectiva, a capacidade de adaptação e a reactividade.

A estratégia das empresas é assim, para o mesmo autor, uma praxeologia, ou seja, “uma teoria da acção exigindo o tratamento da decisão”, isto é, não se trata nem de um conceito abstracto nem de uma receita operatória: “situando-se entre o pensamento e a acção, pode surgir como pensamento actuante ou acção reflectida”<sup>4</sup>.

A decisão estratégica da empresa não se limita, portanto, ao planeamento formal, misturando, antes, factores económicos racionais com factores psicológicos, organizacionais e políticos. Neste contexto, serão essenciais a melhoria da do conhecimento dos processos reais de decisão e a prática da avaliação estratégica, ou auditoria decisional<sup>5</sup>, isto é, o estudo aprofundado, *a posteriori*, dos processos de decisão, pela reconstituição das práticas decisórias aplicadas e o seu papel na acção e nos seus efeitos. A avaliação estratégica permite assim aumentar a transparência dos processos de decisão e o seu melhoramento.

Esta avaliação está especialmente ligada à informação e comunicação estratégicas, sendo que a primeira designa a substância dos dados – técnicos e qualitativos, factuais e intuitivos, internos e externos – utilizados pelos participantes na decisão. A comunicação estratégica não se refere á comunicação-informação que os decisores fornecem àqueles que não participam na tomada de decisão mas precisam estar informados sobre os seus

<sup>4</sup> *idem*

<sup>5</sup> *cf. Strategor. Política Global da Empresa*. Trad. Luís de Barros. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993

resultados, resultando antes dos elementos racionais, administrativos, políticos e psicológicos das interacções existentes entre os decisores relativamente a um processo específico.

A correcta decisão estratégica pressupõe, portanto, a observação das práticas decisórias da organização – pública ou privada – que permitirá, com efeito, elaborar modelos de decisão mais realistas dos que as “ingénuas normas ditadas pela teoria económica (...) As supostas regras universais do planeamento estratégico não resistiram à prova prática”<sup>6</sup>, dado que o cálculo económico e o planeamento serão mais do que modalidades particulares de decisão sujeitas a condições internas e externas de emprego. A existência de diferentes práticas decisórias depende com efeito da configuração de poder que prevalece na empresa e da situação específica em que a decisão é tomada, dependendo a adopção de uma decisão particular, não só destas componentes mas também da sua inserção na política da empresa, estrutura existente, experiência decisional acumulada e identidade da organização. A correcta decisão estratégica será pois necessariamente uma decisão adaptada a cada empresa num dado momento, sendo essencial encontrar o encaminhamento decisório correcto para cada situação.

### **Fundamentos teóricos da Estratégia**

Neste contexto, tendo presentes os diferentes significados e aplicações atribuídos à palavra estratégia e querendo reduzir o conceito à sua base teórica fundamental, podemos afirmar que qualquer estratégia, em sentido lato, seja ela destinada a uma empresa ou a um Estado, assenta em três fundamentos teóricos, ou vectores compósitos:

- *Geopolítica e Prospectiva,*
- *Economia e Sociedade, e*
- *Visão, Gestão e Controlo.*

O primeiro destes vectores, *Geopolítica e Prospectiva*, refere-se ao tratamento do espaço e do tempo em termos dinâmicos, isto é, ao estudo de ambos na perspectiva da evolução futura da sua relevância para a estratégia que se pretende desenhar.

O vector *Economia e Sociedade* consiste na ponderação da articulação da economia com a sociedade na definição da estratégia, para gestão dos conflitos e/ou dificuldades daí resultantes. Com efeito, a economia funciona sempre, isto é, encontra sempre um equilíbrio no seu funcionamento. O problema é que esse equilíbrio encontrado automaticamente pela economia tendo em conta os factores de que dispõe para operar, pode não satisfazer a sociedade, isto é, as aspirações, comportamentos, percepções e desejos dos agentes sociais, gerando nesse caso conflitos que será necessário evitar ou minimizar.

Por fim, o terceiro e último vector compósito da Estratégia – *Visão, Gestão e Controlo* – encontra a sua relevância ao nível da organização central da instituição, isto é, da desejável atitude aberta e objectiva na definição dos objectivos a que a instituição se propõe e quais os horizontes que pretende atingir, tendo em conta as novas concepções de empresa que surgem em função da alteração das condições tecnológicas, de produção e de concorrência que enfrenta, bem como da necessária capacidade de liderança e motivação e o conhecimento do negócio dos seus decisores. Uma atenção cuidada deve ser concedida à

---

<sup>6</sup> *idem*, p.341

utilização de regras básicas de gestão para articulação entre recursos, instrumentos e fins, tendo em conta a necessidade de reestruturação permanente e absorção das tecnologias de informação. Esta gestão necessita ser complementada com mecanismos de acompanhamento e verificação da acção para prevenção ou correcção antecipada de erros de forma a minimizar os possíveis prejuízos. É essencial, desta forma, a dotação da instituição de métodos de controlo permanentes, endogeneizados, assumidos e aceites por todos os agentes envolvidos, fazendo uso de sistemas de informação e gestão para objectivos de qualidade.

## **2. Geopolítica e Prospectiva**

### **Estratégia, Geoestratégia e Geopolítica**

A decisão estratégica não é, assim, tomada em abstracto, antes pressupõe o estudo de diferentes factores que influem na decisão, entre os quais se contam não só a geopolítica, mas também, enquanto elementos essenciais, os *próprios actores* – sejam eles indivíduos, grupos sociais ou colectividades territoriais – que estão eles próprios condicionados pelo seu enquadramento de referência, com o qual se interrelacionam influenciando também as suas respostas. Daí a importância para a geoestratégia na determinação dos pesos relativos sobre o conflito de factores como a localização dos recursos de que os actores dispõem, a sua mobilização efectiva em certos territórios e os jogos de dissimulação e surpresa que o terreno permita.

Tal como o termo estratégia a designação geoestratégia é hoje aplicada em diversas áreas, para as quais é imprescindível o conhecimento de potenciais vantagens e desvantagens que a configuração do terreno (físico ou não) em que se desenrola o conflito possa permitir.

Esta componente da análise das relações inter-estaduais utiliza também, como já foi aqui referido, como factor de análise a geopolítica, mas a geoestratégia distingue-se pelo facto de se reportar a um campo mais restrito, analisando as relações de força e a lógica bélica desse relacionamento, tomando em consideração no seu estudo apenas os aspectos que possam favorecer ou prejudicar as manobras previstas e respectivas acções logísticas, enquanto que a geopolítica toma em consideração o conjunto das preocupações dos actores em presença por forma a reconstituir com a maior exactidão possível o contexto das decisões tomadas pelos agentes.

### **Geopolítica – a evolução do conceito**

A análise geopolítica aparece no final do séc. XIX enquanto objecto de estudo universitário e desenvolve-se até ao final da Segunda Guerra Mundial, enquanto a geoestratégia se mantém como prática sobretudo militar.

Embora centrado nos estudos de Geografia, o teórico alemão Friedrich Ratzel, desenvolve as suas preocupações sobre a importância do relacionamento dos grupos humanos, distinguindo assim a geografia física da *geografia humana*. No entanto, a sua obra comporta já uma dimensão geopolítica ainda imperfeita, nas suas reflexões sobre as duas características essenciais do Estado: o espaço que ocupa, enquanto características físicas, clima, etc. – que designa por *Raum* – e a sua posição, isto é, a sua situação na Terra, que o condiciona pelo menos parcialmente nas suas relações com outros Estados – designada por *Lage*.

Será na sequência destes estudos que Kjellen virá, já no início do séc. XX, definir uma doutrina, ainda organicista como a de Ratzel, a que chama Geopolítica, segundo a qual o Estado se assemelha ao Homem enquanto ser vivo, relacionando-se com os outros Estados de forma também semelhante àquela que caracteriza as relações entre os Homens. A escola alemã tenta encontrar, desta forma, a justificação teórica para a causa da superioridade da raça alemã. No entanto, durante a Primeira Guerra Mundial, esta escola não consegue fornecer ao Estado alemão mais do que a análise do papel do terreno e seus acidentes no sucesso das campanhas militares.

Será, com efeito, com o trabalho de Karl Haushoffer, militar e professor universitário, que se desenvolverão os estudos geopolíticos, aliando essas duas facetas da sua formação, pelo que a sua obra se apresenta já bastante distanciada da geografia política dos meios universitários, cujo objecto de estudo era a distribuição do poder dos Estados sobre o espaço físico e as condições físicas sobre as quais esse poder se pode exercer. Com efeito, ao contrário dos seus predecessores, Haushoffer estuda os aspectos espaciais que influenciam a acção política, sendo o seu objecto de estudo a actividade política sobre o espaço físico.

Para este verdadeiro impulsionador do estudo da geopolítica, tudo, neste tipo de estudo, se reconduz a ambições, projectos, e interesses em disputa, tratando-se, assim, de uma análise de previsão da cena política, conduzindo a uma verdadeira análise prospectiva.

Desta forma, Haushoffer dedica-se à busca da justificação geopolítica de um projecto de expansão e afirmação da Alemanha\*, projecto esse que receberia, a partir de 1933, a aprovação e o acolhimento por parte dos governos de Hitler, sendo, numa primeira fase (até à decisão de invasão da URSS, com a qual Haushoffer discorda), com base nestes estudos que a política externa de afirmação alemã se desenrola.

Esta relação de proximidade entre os estudos teóricos e a efectiva acção política do regime nazi irá provocar, após a derrota alemã na II Guerra Mundial, uma certa repulsa pelo estudo teórico da geopolítica que é, nos primeiros anos do pós-guerra, confundida com a experiência alemã.

Apesar de ser na Alemanha, devido ao contexto particular da sociedade alemã, que o estudo da geopolítica surge e se desenvolve consideravelmente, existem, em paralelo com esta escola, outras escolas de geopolítica, impulsionadas também pelo contexto internacional do período de entre guerras, que força as potências europeias a reflectir sobre as alterações ao seu enquadramento de referência buscando, não só as justificações possíveis, mas também, e sobretudo, respostas para os desafios com que são confrontadas.

No mundo anglo-saxónico a geopolítica só é encarada como disciplina autónoma com a II Guerra Mundial, mas a necessidade de definir novas orientações para a política externa dos Estados Unidos a partir da última década do séc. XIX e as primeiras ameaças ao poderio britânico suscitam o aparecimento de uma reflexão original respeitante à competição entre potências continentais e marítimas.

---

\* O desenvolvimento das teorias geopolíticas encontram-se desenvolvidas noutra artigo deste relatório, pelo que nos abstermos aqui de as desenvolver.



Com efeito, o Reino Unido, empenhado numa geopolítica de expansão territorial desde o séc. XVII, acredita que o seu sucesso se deve ao papel desempenhado pelo mar na política britânica, mas só a partir do final do séc. XIX, quando surgem os primeiros indícios de declínio apercebidos apenas por alguns – para o qual concorre fortemente a política de armamento naval da Alemanha, que força o Reino Unido a concentrar-se no Atlântico – é que o Reino Unido se começa a questionar mais seriamente sobre os fundamentos do seu poderio e sobre os meios de o manter, aumentar ou evitar a sua erosão. Ao mesmo tempo, abre-se em Inglaterra um aceso debate sobre a modernização da marinha inglesa em consequência das alterações ocorridas nas técnicas de construção naval.

É neste contexto que surgem os primeiros estudos e debates geopolíticos nos países anglo-saxónicos, sobre o papel do mar no desenvolvimento e supremacia do poder marítimo, pela mão de Alfred T. Mahan, oficial da marinha americana especializado na história das lutas pela supremacia no mar entre a Inglaterra, a Holanda e a França, para quem o poderio marítimo permitirá obter uma posição dominante duradoura desde que as correctas opções em termos de construção naval sejam tomadas, tendo a sua obra encontrado ecos muito favoráveis na Inglaterra.

A tese de Mahan permanece, no entanto, centrada apenas na potência marítima. Mackinder, geógrafo britânico, que define a geopolítica como o impacto dos factores geográficos e da distribuição dos recursos naturais e humanos, na política internacional. Este autor vem acrescentar ao debate da época a importância das relações entre os poderes continentais e os poderes marítimos, procedendo à análise dos factores geográficos do poder, da qual conclui que o poderio britânico se baseia no poderio marítimo. No entanto, reconhece que as novas condições de transporte terrestre – o caminho de ferro, desde logo - fornecem às potências continentais vantagens que até aí lhes eram negadas, e principalmente a vantagem da rapidez. Estas novas vantagens permitiriam ao *Estado-pivot* – aquele que ocupa uma posição estratégica central dominante, e que Mackinder situa no centro da Europa primeiro, e depois mais a Leste – intervir muito rapidamente em todas as direcções.

As suas teorias seriam contraditas mais tarde, por Spykman, que desenvolve uma teoria da importância do anel marítimo capaz de conter o poderio continental, e que está na base da estratégia de contenção – *Containment* - enunciada por George Kennan em 1947 e seguida pelos Estados Unidos durante a Guerra Fria.

Com efeito, após a II Guerra Mundial, é adoptada a tese de contenção do poderio Soviético – continental – através de um “cordão sanitário” de países aliados dos Estados Unidos. Este modelo estratégico é mantido até à implosão do bloco soviético na década de 80, tendo como marco visível e simbólico a queda do Muro de Berlim em 1989.

Com o fim da Guerra Fria e o desmantelamento da lógica bipolar, de confronto indirecto entre blocos antagónicos, o mundo regressa a uma lógica multipolar dominada por uma potência hegemónica – os Estados Unidos – mas onde se tentam afirmar novos pólos de poder, através, nomeadamente, da reorganização dos países em torno de organizações regionais.

Desta forma, o conceito de geopolítica evoluiu ao longo dos sécs. XIX e XX tendo sido apresentadas várias definições de geopolítica que justificaram várias teorias geopolíticas de poder, isto é, várias percepções sobre a melhor configuração do poder para atingir o objectivo de alcançar a supremacia perante os demais poderes ou evitar que outros alcançassem essa vantagem.

### **Os elementos essenciais da Geopolítica**

Trata-se, em todo o caso, de enumerar grandes conjuntos, estabelecer relações de poder, estimar potencialidades, distinguir grandes linhas de força, e possibilidades de alianças e conflitos sendo como lembra Vicens Vives<sup>7</sup> (1940), sempre vida e movimento, mudança e transformação, interessando apenas em função das forças que actuaram no passado ou como plataforma de sucessos futuros, podendo resumir-se em duas palavras – síntese e vida.

A geopolítica apresenta, na verdade, um carácter intrinsecamente difuso, em resultado de três características dominantes, que aparecem em todas as definições apresentadas: é sintética, dinâmica e global, isto é, apresenta uma visão de conjunto, sendo essencialmente fluida, sem obrigatoriedade mecânica de um resultado, apresentando ainda como característica essencial o facto de ser sempre auto-centrada.

A geopolítica é, de facto, um cruzamento entre metodologia analítica e reflexão político-estratégica tendo por base uma qualquer definição de ocupação de espaço, articulando quatro noções elementares em qualquer actividade humana – espaço, tempo, poder e riqueza.

Desta forma, a geopolítica constitui “um quadro concreto e realista, mas também global (...) no qual poderá desenvolver-se a reflexão estratégica.”<sup>8</sup>

### **Geopolítica e Empresa**

O conceito de geopolítica é portanto também aplicável á realidade económica e empresarial, como vector fundamental da decisão estratégica da empresa, sendo que, no quadro da competição económica, a avaliação geopolítica subjacente a uma decisão estratégica na empresa se baseará na vantagem que possa advir da exploração dos recursos, nível de vida e potencialidades de crescimento das áreas em estudo, e já não do seu possível interesse geográfico ou potencial militar. A geopolítica, enquanto componente essencial da acção empresarial, fornecerá uma visão geral cujo objectivo será a compreensão e o uso da dimensão espacial da actuação de macro-unidades organizadas através de uma abordagem multidimensional que permita passar da percepção simplificada da natureza do futuro com que convivemos até à segunda metade da década de 1970, com a crise do SMI (Sistema Monetário Internacional) e a 1ª crise do petróleo, e definitivamente com a passagem ao modelo multipolar (ou unipolar) em 1989, para a percepção da mutabilidade, incerteza e complexidade que o futuro assume hoje. Para que esta passagem seja possível, impõe-se a criação de uma capacidade organizacional que permita realizar o tratamento inteligente da informação.

---

<sup>7</sup> cf. VICENS VIVES, J., *Tratado General de Geopolítica*, Ed Vicens Vives, Barcelona, 1961, cit. por FIÉVET, Gil, op.cit.

<sup>8</sup> FIÉVET, Gil, op.cit., p.226

A alteração permanente das condições do enquadramento de referência dos vários centros de decisão (sejam eles a pessoa, a empresa, o conjunto de empresas, o Estado ou o conjunto organizado de Estados) e o papel específico do factor geográfico nesse enquadramento, torna essencial a reflexão cuidada sobre a sua evolução em função da tecnologia, que tem vindo a transformar o espaço, factor material, estável e passivo, num factor imaterial, activo e gerador de riqueza através do controlo da difusão da informação, transformando a geografia, antes factor físico e político, em factor social e cultural.

Com efeito, a tecnologia da informação e os progressos nas telecomunicações alteraram no passado recente e continuam a alterar dramaticamente a estrutura da actividade económica. Muito daquilo que tomámos como conhecimento adquirido e estável encontra-se hoje sob a forte pressão das forças tecnológicas e, logo, políticas e económicas. Esta evolução materializa-se já na redefinição do poder entre os Estados e entre estes e os novos actores internacionais, ao mesmo tempo que proporciona novas oportunidades para pequenas empresas activas ao nível global e com flexibilidade, sendo que a geopolítica aplicada à economia, busca, não a conquista de espaço, mas, através do controlo da difusão da informação, a conquista através do controlo e gestão do espaço/mercado, constituindo um precioso instrumento no planeamento do futuro.

### **Prospectiva, projecção e previsão**

O estudo do futuro, relativamente fácil e certo até 1989, segundo um modelo de projecção, onde se sabia que a realidade futura não poderia andar muito longe de determinados graus de oscilação tendo por base a evolução passada e presente, torna-se, – apesar de tal não ter sido percebido imediatamente pelos actores relevantes – extremamente difícil após o desmoronamento do bloco soviético e da profunda alteração das regras do relacionamento internacional que provocou, dada a incerteza de que passa a revestir-se, passando a falar-se, não de futuro mas de futuros.

Com efeito, deixa de ser possível prever a evolução futura, para ser possível apenas a *cenarização* do futuro de acordo com probabilidades, baseadas nas várias hipóteses de conjugação de factores que não se sabe como vão também evoluir. Daí a dificuldade desta análise, que é, no entanto, extremamente útil na orientação da acção presente à luz daquilo que são os futuros possíveis e desejáveis, e identificar, de entre a multiplicidade de informações e evoluções actuais, aquelas que poderão ser realmente estruturantes do futuro, preparando a resposta aos seus desafios, e facilitando a antecipação face a desenvolvimentos indesejáveis.

### **Três características...**

A *prospectiva* não é, portanto, um prolongamento do passado no futuro através da simples extrapolação – *projecção* — nem uma *previsão*, que se traduz numa apreciação com algum grau de confiança da evolução de uma realidade num dado horizonte.

A prospectiva possui, com efeito, e na sistematização de Hugues de Jouvenel<sup>9</sup>, três características essenciais que a distinguem da previsão e projecção:

- é *pluridisciplinar*, e de *inspiração sistémica*, pois tem como objectivo apreender as realidades através de uma visão de conjunto de todos os seus aspectos e variáveis,

---

<sup>9</sup> Director Geral do *Grupo Futuribles*, in *La Démarche Prospective. Un bref guide méthodologique*, *Futuribles*, nº 247, Novembro 1999, pág.54

convidando á consideração dos fenómenos a partir do conjunto dos seus factores e inter-relações.

- integra a *dimensão do longo prazo*, passado e futuro, pois em todos os sistemas coexistem variáveis com uma grande inércia com outras em que as variações se verificam em espaços de tempo cada vez mais curtos.
- integra as *rupturas*, esforçando-se por ter em conta os fenómenos de descontinuidade e ruptura súbitos ou pretendidos resultantes de factores tão diversos como a irrupção de inovações ou a vontade humana de modificar as regras do jogo.

### **... e três postulados**

Na origem do conceito de prospectiva existe ainda um postulado de liberdade relativamente aos múltiplos e indeterminados futuros possíveis, afastando-se também aqui das reflexões de carácter determinista e das previsões marcadas pela quantificação e extrapolação de tendências presentes, frequentes até á segunda metade da década de 1970. O futuro é por definição desconhecido, e apesar da propensão humana para reduzir as incertezas do futuro, o prospectivista deve ter em mente a impossibilidade de o prever na sua totalidade. Existem, no entanto, tendências que demarcam evoluções possíveis, que cabe ao prospectivista identificar, sendo que dada a sua permanente mutabilidade, este é um estudo também permanente, mesmo quando se trata de fenómenos marcados por grandes factores de inércia.

Hugues de Jouvenel<sup>10</sup> apresenta-nos outros dois postulados da prospectiva – ela pertence, além do domínio da liberdade, ao domínio do poder e ao domínio da vontade.

Enquanto domínio do poder, a avaliação e o planeamento prospectivos devem ser realizados em antecipação, evitando “cair sob o império da necessidade [que constitui] precisamente a consequência da imprevidência”<sup>11</sup>. É essencial, portanto, tomar consciência das situações enquanto elas estão ainda em formação, quando são ainda moldáveis.

A antecipação impõe-se para evitar as “urgências”, e a rapidez da mudança, a sua imprevisibilidade crescente, torna esta atitude ainda mais necessária. As posturas de reactividade e adaptabilidade instantâneas á mudança não funcionam quando a mudança é demasiado rápida para que toda a organização/equipa possam renovar-se imediatamente, e cuja mobilização implica um mínimo de projectos que se inscreverão obrigatoriamente no médio/longo prazo.

A antecipação e a acção devem portanto apresentar uma relação dialéctica permanente.

É, portanto, *prospectiva* uma reflexão que analisa o presente numa perspectiva dinâmica do tempo, por forma a encontrar um panorama mais ou menos alargado de futuros possíveis, isto é, de cenários plausíveis para a evolução futura tendo em conta os determinismos do passado, mas também a confrontação dos projectos dos diferentes actores<sup>12</sup>, tendo como elemento base a incerteza e o dinamismo, não esquematizado, da realidade.

---

<sup>10</sup> JOUVENEL, Hugues de, op. cit., pág. 48

<sup>11</sup> *idem*, pág.51

<sup>12</sup> cf GODET, Michel, *Prospective et Planification Stratégique*. CPE, Ed. Economica, 1985, pág.31

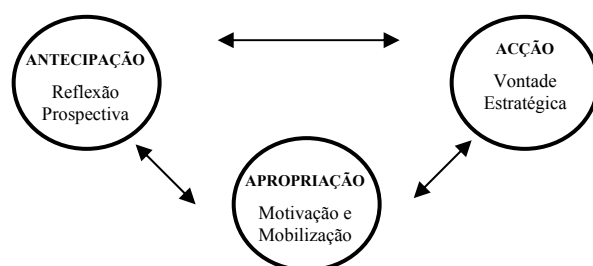
Como domínio da vontade, a vigília prospectiva não faz sentido senão para aqueles que são movidos por uma intenção. O exercício do poder supõe a existência de uma força motriz, de um sistema de ideias e valores em virtude do qual definimos um objectivo e forjamos uma visão de um futuro desejável.

A acção humana é com efeito um factor imprescindível em qualquer avaliação prospectiva, já que, sendo comandada por reflexões previsíveis mas também por impulsos afectivos, provoca efeitos que suscitam a reflexão, de forma que a racionalidade e, na terminologia de Godet<sup>13</sup>, os “valores frios” não podem progredir esquecendo as bolsas irracionais e os “valores quentes”.

Reencontramos, assim, na reflexão prospectiva, a trindade “espírito”, “alma e coração” e “corpo”, que na Grécia antiga evocava as relações do Homem com a natureza, entendidos por Julia Sissa<sup>14</sup> como “pensamento, racionalidade”, “desejo” e “acção”. Em prospectiva, esta trindade apresenta-se, na terminologia de Godet<sup>15</sup>, nas três dimensões indissociáveis do triângulo grego – *antecipação* (reflexão prospectiva), *apropriação* (motivação e mobilização), e *acção* (vontade estratégica): a antecipação torna acção apropriável pelo autor da reflexão antecipada.

De acordo com o mesmo autor, toda a reflexão que não é objecto de apropriação pelos interessados – os que terão que suportar a mudança – encontrará sérias dificuldades em cristalizar-se numa acção estratégica eficaz. Ao mesmo tempo, a mobilização e a motivação individual e colectiva serão necessariamente mais fortes e duráveis se existir uma vontade ao serviço de um projecto futuro. Desta forma, o facto de o triângulo grego – figura 2 – se apresentar com a apropriação em baixo demonstra que a razão não é suficiente para assegurar o equilíbrio da acção e que o desejo é um ponto de passagem obrigatório na reflexão prospectiva e estratégica.

Fig. 2 – O triângulo grego<sup>16</sup>



A prospectiva é, necessariamente, uma reflexão para a acção e contra a fatalidade, que dá sentido e conteúdo aos projectos.

A produtividade das empresas não constitui garantia de competitividade, sendo essencial a qualidade e a inovação, que dependem de factores comportamentais dos indivíduos, da

<sup>13</sup> GODET, Michel, *L'avenir autrement*. Armand Colin, Paris, 1991, pág.8

<sup>14</sup> cf. GODET, Michel, *L'avenir autrement*. Armand Colin, Paris, 1991, pág.8

<sup>15</sup> *Idem*

<sup>16</sup> *Ibidem*, pág.9

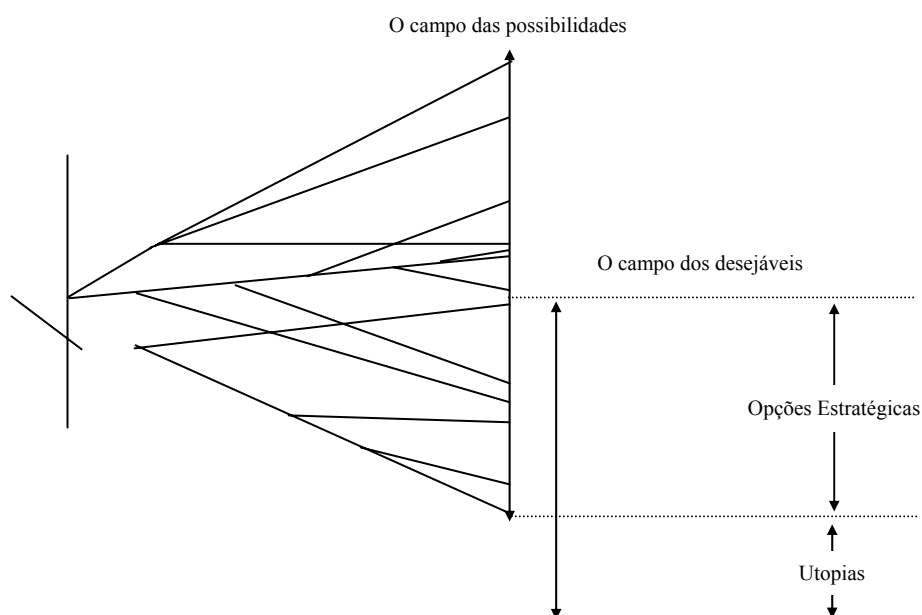
imaginação e da iniciativa de cada um em cada nível. Cada vez mais, o principal factor de competitividade e excelência é o factor humano e organizacional. Daí que “mobilização interna e estratégia externa são [...] dois objectivos indissociáveis aos quais não se pode atender separadamente.”<sup>17</sup> Ao mesmo tempo, a mobilização da inteligência é tanto mais eficaz quanto se inscreve no quadro de um projecto explícito e conhecido de todos.

Enquanto reflexão destinada ao esclarecimento da acção presente à luz dos possíveis futuros, a projecção impõe-se nas sociedades modernas em razão dos efeitos conjugados de dois factores essenciais, a que já aqui fizemos referência:

- aceleração da alteração técnica, económica e social, que exige cada vez mais uma visão de longo prazo; e
- exigência de preparação atempada dos projectos para evitar ou circundar os factores de inércia ligados às estruturas e aos comportamentos existentes em cada momento.

É essencial integrar nas estratégias das organizações as incertezas causadas pela alteração dos enquadramentos de referência, desde logo dos agentes económicos, em função da evolução tecnológica e das suas repercussões económicas e sociais, sabendo que não caberá á prospectiva eliminar esta incerteza, mas apenas reduzi-la e decidir de forma a encaminhar, dentro do possível, o futuro no sentido desejado - figura 3.

**Fig. 3 – Prospectiva – estratégia**<sup>18</sup>



O papel desempenhado pela prospectiva varia, necessariamente, de uma organização para outra. Michel Godet<sup>19</sup> identifica três tipos de atitudes-tipo dos dirigentes face a esta problemática:

- avestruz (passividade)

<sup>17</sup> *Ibidem*, pág.11

<sup>18</sup> in JOUVENEL, Hugues de, op. cit., pág.

<sup>19</sup> GODET, Michel, *L'avenir autrement*. Armand Colin, Paris, 1991, pág.10

- bombeiro (reactividade)
- vigia (pré e proactividade)

O dirigente que opta por uma atitude de passividade recusa-se a ver o mundo tal como é até que as mudanças se impõem independentemente da sua vontade. A atitude reactiva é própria daqueles que esperam pelas mudanças para as combater, uma atitude demonstradamente arriscada...

A atitude pré e proactiva de vigia é aquela que permitirá a antecipação de ameaças e oportunidades que se prevê que possam surgir no futuro e tentar corrigir ou aproveitá-las plenamente, conforme a situação. Esta função, como relembra H. de Jouvenel<sup>20</sup>, está na base de toda a reflexão prospectiva, implica uma análise e uma avaliação permanentes das tendências pesadas, das inovações importantes e dos factos portadores do futuro que possam surgir e alterar estas tendências.

Dado que é pela apropriação que passa o sucesso do projecto de uma empresa, é a reflexão prospectiva colectiva sobre as ameaças e oportunidades que proporciona um conteúdo à mobilização e permite a apropriação dos objectivos da estratégia por todos os intervenientes.

Desta forma, Godet<sup>21</sup> encontra algumas consequências e recomendações para a prática de uma frutífera reflexão prospectiva:

- adoptar uma visão global para a acção local;
- colocar-se no longo prazo fazendo, ao mesmo tempo, uma retrospectiva;
- imaginar, não só o que vai mudar, mas não esquecer aquilo que se vai manter;
- utilizar métodos simples e apropriáveis para estimular a reflexão e facilitar a comunicação.

No que respeita à metodologia prospectiva surgiu recentemente uma nova linha de pensamento de que é representante Philippe Gabilliet<sup>22</sup>, cuja inovação consiste na aproximação cognitiva do processo de antecipação através do conceito de “modelo mental do futuro”, segundo a qual a antecipação depende de factores cognitivos, emocionais e simbólicos, sendo influenciada pela mentalidade, crenças e modelos usados por aquele que faz a antecipação.

Gabilliet propõe desta forma, na sua obra<sup>23</sup> um modelo de “bússola do futuro” – figura 4 – que se estrutura à volta de quatro pólos extremos complementares, que permitirão o posicionamento de cada pessoa ou grupo – portanto, também, a cada organização/ empresa – nesta bússola de forma a responder á questão da evolução do seu próprio futuro. O objectivo do modelo será, assim, permitir a identificação das modalidades preferenciais de antecipação e procurar otimizar este modelo mental de antecipação.

---

<sup>20</sup> JOUVENEL, Hugues de, op. cit., págs. 50 e 51

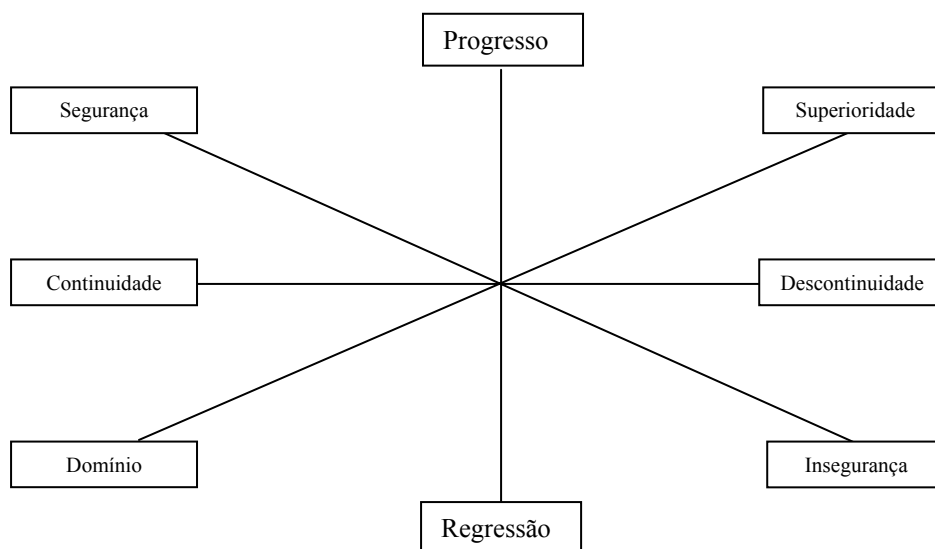
<sup>21</sup> GODET, Michel, *L'avenir autrement*. Armand Colin, Paris, 1991, pág.11 ss.

<sup>22</sup> cf. GODET, Michel, *Prospective: une approche cognitive*, *Futuribles*, n°253, Maio 2000

<sup>23</sup> GABILLIET, Philippe, *Savoir anticiper. Les outils pour maîtriser son futur*, Paris, ESF, col. Formation permanente, 2000

<sup>24</sup> GODET, Michel, *Prospective: une approche cognitive*, *Futuribles*, n°253, Maio 2000, pág.42

**Fig. 4 - A bússola do futuro<sup>24</sup>**



### **Etapas fundamentais da tomada de decisão**

O decisor consciente da problemática da necessidade da antecipação prospectiva, e pretendendo manter-se numa situação de vigia prospectiva percorrerá conscientemente *cinco etapas fundamentais*<sup>25</sup> na tomada de decisão estratégica:

1. definição do problema e escolha do horizonte;
2. construção do sistema e identificação de variáveis chave;
3. recolha de dados e elaboração de hipóteses;
4. construção dos futuros possíveis; e
5. escolhas estratégicas

O processo de estudo prospectivo de uma dada situação não permitirá ditar cientificamente ao decisor qual a opção a tomar, mas terá a virtude de clarificar o caminho, esclarecer quais serão as tendências pesadas de evolução, as zonas de maior incerteza, os principais riscos de ruptura, os desafios aos quais pode vir a estar exposto, as estratégias que poderiam ser adoptadas, suas vantagens e desvantagens. Na posse de todos estes dados, a decisão será evidentemente melhor estruturada e com maiores possibilidades de sucesso, evitando as “urgências” e possibilitando o planeamento da acção e evolução da empresa/organização.

Tendo em conta que a nossa visão sobre a realidade é, não raramente, falseada pelas fontes de informação e instrumentos de medida que utilizamos; o peso das teorias a partir das quais pensamos poder explicar os fenómenos e pela influência das ideologias e ideias reinantes, Godet alerta ainda para três “recomendações impertinentes mas pertinentes” para a tomada de decisão: desconfiar de ideias preconcebidas e procurar as

<sup>25</sup> JOUVENEL, Hugues de, op. cit., pág. 55 ss.



verdadeiras questões (as ideias recebidas e “na moda”, que dominam a actualidade, devem ser vistas com desconfiança, pois constituem, normalmente, fontes seguras de erros de análise e de previsão, e procuram, não raramente, desviar a atenção de outros problemas). Descodificar as informações á luz dos jogos de poder (a informação nunca é neutra, antes participando num jogo de poder, pelo que é necessário relativizar as bases da informação e as operações de comunicação), e questionar a finalidade dos poderes mediáticos e políticos (é essencial exigir as fontes e relativizar a informação face aos actores que a criam e difundem, e ter em conta os interesses políticos que possam estar em causa).

RIBEIRO, Sónia - *Geopolítica & Prospectiva*, SaeR, 2001

### Bibliografia

CLAVAL, Paul, *Géopolitique et Géostratégie. La pensée Politique, l'Espace et le Territoire au XXe Siècle*, Ed. Nathan, Paris, 1994

COUTO, Abel Cabral, *Elementos de Estratégia. Apontamentos para um curso*. Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, 1998

FIÉVET, Gen. Gil, *Da estratégia militar à estratégia empresarial*. Ed. Inquérito, 1993

GODET, Michel, *L'avenir autrement*. Armand Colin, Paris, 1991

GODET, Michel, *Prospective et Planification Stratégique*. CPE, Ed. Economica, 1985

GODET, Michel, Prospective: une approche cognitive, *Futuribles*, nº 253, Maio 2000

JOUVENEL, Hugues de, La Démarche Prospective. Un bref guide méthodologique, *Futuribles*, nº 247, Novembro 1999

*Strategor. Política Global da Empresa*. Trad. Luís de Barros. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993

ROBERT, Michel, *Strategy Pure & Simple. How Wining CEOs outthink their Competition*, McGraw-Hill, 1993

ROBERT, Michel, *Strategy Pure & Simple. How Wining Companies Dominate their Competitors*, McGraw-Hill, 1998