

Cenários para a pandemia Covid-19: reflexões iniciadas em tempos de confinamento

Marcos Olímpio dos Santos [1]
mosantos@uevora.pt

Maria da Saudade Baltazar [2]
baltazar@uevora.pt

Carlos Alberto da Silva [2]
casilva@uevora.pt

José Maria R. Figueira [1]
jmrf@uevora.pt

José Manuel Leal Saragoça [2]
jsaragoca@uevora.pt

Resumo

O presente artigo tem como finalidade transmitir os resultados de pesquisas subjacentes à reflexão de investigadores do CICS.NOVA.UÉvora, sobre a proposta de cenários aplicáveis à pandemia provocada pela propagação da Covid-19, a qual foi apresentada por um dos autores, numa vídeo sessão que decorreu em 29 de abril de 2020. A informação adicional exposta no artigo, foi obtida, portanto, através de considerações expandidas por quatro investigadores, que na referida vídeo sessão se pronunciaram acerca de cenários para um horizonte de médio prazo (cinco anos) propostos, como já referido por outro investigador, tendo emitido a respetiva opinião acerca de um dos seguintes assuntos: i) pertinência das duas incertezas críticas adotadas na matriz de cenarização, ii) limitações e validade do cenário mais provável, ou cenários mais prováveis colocados a debate, iii) (in)suficiência das cinco dimensões adotadas para aprofundamento dos cenários, iv) adequação das variáveis incluídas em cada uma das referidas cinco dimensões adotadas. Com esta iniciativa, procuraram os promotores reforçar o interesse pela utilização da prospetiva, enquanto instrumento que contribui para uma mais adequada preparação na resposta a desafios futuros, através de medidas tomadas atempadamente no decorrer do presente que vai acontecendo.

Palavras-Chave: Pandemia de Covid-19, Cenários, Prospetiva.

Covid-19 pandemic scenarios: thoughts started in times of confinement

Abstract

This article aims to transmit the results of exploratory research underlying the reflection of researchers from CICS.NOVA.UÉvora on the proposal of scenarios applicable to the pandemic caused by the spread of Covid-19, which was presented by one of the authors, in a video session held on 29 April 2020. The information exposed in the article was obtained, therefore, through considerations provided by four researchers, who in the referred video session, commented on scenarios for a proposed medium term horizon (five years), as already mentioned by another researcher, having expressed their opinion on one of the following matters: i) relevance of the two critical uncertainties adopted in the scenarization matrix, ii) limitations and validity of the most likely scenario, or most likely scenarios put to debate, iii) (in) sufficiency of the five dimensions adopted to deepen the scenarios, iv) adequacy of the variables included in each of the mentioned five dimensions adopted. With this initiative, the promoters sought to reinforce the interest in the use of the foresight approach, as an instrument that contributes to a more adequate preparation in the response to future challenges, through measures taken in a timely manner during the present that is happening.

Key-words: Covid-19 Pandemic, Scenarios, Foresight.

Introdução

O alastramento exponencial da Covid-19 que se verificava por todo o mundo em abril de 2020, constituiu um desafio a investigadores do CICS.NOVA.UÉvora que se interessam pela perspectiva, para refletirem sobre quais poderiam ser os cenários para esse fenómeno, que se caracterizava pela seu aparecimento inesperado, pela sua rapidez de propagação, e pelos elevados impactes que estava a causar em praticamente todas as dimensões da vida individual e coletiva.

Em pleno estado de emergência, obrigados a um rígido confinamento, e recorrendo às tecnologias ao seu alcance, cinco investigadores do CICS.NOVA.UÉvora deliberaram no início de abril de 2020 promover uma vídeo sessão que incitasse à reflexão sobre o momento que se estava a viver e sobre as perspectivas a curto e médio prazo.

Foi assim delineado um evento com o seguinte programa:

Figura 1: Programa da vídeo sessão realizada em 29/04/2020

Proposta de quatro cenários elaborados com base nas duas seguintes incertezas críticas: O final do surto pandémico e o regresso à normalidade (entre Breve e Demorado) e, A recuperação económica (entre Rápida e Lenta).	Marcos Olímpio G. dos Santos
Apreciação das duas incertezas críticas adotadas na matriz de cenarização (pertinência). Sugestão de outras incertezas críticas alternativas para criação de novos cenários.	Carlos Alberto da Silva
Considerações sobre o cenário mais provável, ou cenários mais prováveis (qual ou quais poderão vir a prevalecer).	José Maria Figueira
Apreciação das cinco dimensões adotadas para aprofundamento dos cenários (n.º e designação).	José Manuel Saragoça
Apreciação das variáveis consideradas por cada uma das cinco dimensões referidas.	Maria da Saudade Baltazar

Fonte: Comissão Promotora da iniciativa “Momentos Covid-19”

Os resultados da iniciativa são aqui apresentados de acordo com os tópicos incluídos no programa acima referido, antecedidos de um sucinto enquadramento teórico-conceitual e de uma breve revisão bibliográfica.

Antes, porém, será descrita a metodologia adotada para a consecução dos objetivos estabelecidos para a iniciativa.

Metodologia

Para elaboração dos cenários foi adaptado o método utilizado pela Global Business Network (GBN) que conforme referido por Schwartz (2000) e Fischer (2018), segue as seguintes fases:

- 1) delimitar a questão principal: selecionar o problema central tendo em consideração o espaço-tempo que vai balizar o exercício de cenarização.

- (2) identificar as principais forças do contexto próximo / microambiente: nomeadamente fatores-chave, factos, atores.
- (3) identificar as forças-motrizes (contexto alargado / macro ambiente): sociais, económicas, ambientais, políticas e tecnológicas, suscetíveis de afetar a evolução da questão principal.
- (4) dispor por grau de importância e incerteza: elementos predeterminados e incertezas críticas. Para cada variável estabelecer o grau de incerteza e a importância (gráfico: Importância X Incerteza).
- (5) selecionar as lógicas dos cenários, mediante simulação do comportamento das variáveis de maior incerteza e importância.

Optou-se pela utilização de cenários exploratórios e, para sua operacionalização foram selecionadas as duas seguintes incertezas críticas: i) o final do surto pandémico e o regresso à normalidade (entre Breve e Demorado) e ii) a recuperação económica (entre Rápida e Lenta), as quais são enquadradas nas cinco dimensões (ou forças motrizes) consideradas numa análise contextual: Sociocultural, Política, Económica, Tecnológico-Científica e Ambiental (adaptado de Schwartz, 2003 e de Santiago, 2011).

Para recolha das considerações expandidas pelos membros do painel que se debruçaram sobre cada uma das dimensões que lhe foram previamente atribuídas para se pronunciarem, foi utilizada uma das modalidades da dinâmica de grupos designada por *focus group*, que consiste numa “técnica de investigação de recolha de dados através da interação do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador” (Silva; Veloso & Keating, 2014, p. 177)

Esta dinâmica de grupo tem “por finalidade procurar o sentido e a compreensão dos complexos fenómenos sociais, onde o investigador utiliza uma estratégia indutiva de investigação, sendo o resultado amplamente descritivo” (Galego & Gomes, 2005, p. 177), constituindo, segundo aqueles auto-

res, uma técnica qualitativa através da qual se visa o controle da discussão de um grupo de pessoas, mediante a observação e o registo de experiências e reações dos membros do grupo, o que não seria possível de captar por outros meios, como, por exemplo, a observação participante, as entrevistas individuais ou questionários.

Conforme já assinalado na Introdução, o proponente dos cenários a debater na vídeo sessão, instou quatro colegas para que cada um se pronunciasse acerca do tópico que lhe foi atribuído, com a finalidade de se alargar, entre todos, o conhecimento em relação ao tema sobre o qual se focalizaram os intervenientes.

Enquadramento teórico-conceitual e revisão bibliográfica

O trabalho aqui apresentado insere-se na abordagem do tempo futuro, designada por Prospetiva e que consiste no estudo das causas técnicas, científicas, económicas e sociais que aceleram a evolução do mundo moderno, permitindo realizar conjeturas sobre as situações que podem derivar das suas influências conjugadas, e visa clarificar o entendimento e a compreensão do futuro, permitindo que se possa atuar sobre essa dimensão cronológica, antecipando eventuais cenários, de forma que seja possível ajustar o planeamento e a atuação das organizações à realidade suscetível de ocorrer (Rasquilha, 2015).

Mais concretamente adota-se a abordagem da corrente denominada de Global Business Network (GBN) que se insere na escola anglo-saxónica, de entre cujos expoentes sobressai Peter Schwartz (2003, p. 15) que define cenários como “ferramentas utilizadas para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza”, constituindo segundo esse autor “histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso ambiente e a nos adaptar a elas”.

A especificidade do historial, da definição, de conceitos relacionados, e da técnica de elaboração de

cenários, tem merecido por parte de alguns autores (Buarque, 2003; Cesquim, 2009) uma atenção especial, havendo outros autores (Marcial & Grumbach, 2002; Buarque, 2003), que complementarmente clarificaram a classificação de cenários em normativos e exploratórios. Os normativos são aqueles cenários que se aproximam das aspirações dos decisores no que se refere ao futuro, refletindo, portanto, a melhor antevisão possível, sendo que a respetiva descrição deverá ser plausível e viável e, não representar apenas uma vontade ou uma esperança. Os exploratórios, por sua vez, incluem um conteúdo essencialmente técnico, decorrendo de um tratamento racional das probabilidades e, excluem as vontades e os desejos dos intervenientes no desenho e na descrição dos futuros, visando, sim, apreender para onde, provavelmente, estará evoluindo a realidade sob estudo, proporcionado dessa forma aos decisores a possibilidade de optarem pelo que devem fazer e, de assim se posicionarem perante uma determinada situação suscetível de vir a ocorrer.

Como se poderá verificar, optou-se neste trabalho pela elaboração de cenários exploratórios, que já foram aplicados à pandemia da Covid-19, conforme damos a conhecer seguidamente.

É o caso de Gozzer (2020) que ao referir-se à pergunta que se colocam os economistas no que concerne à forma que poderá assumir a crise que atravessamos (citando José Tessada, diretor da Escola de Administração da Universidade Católica do Chile), esclarece que é usual recorrerem ao alfabeto para explicar visualmente como antevem a recuperação de uma economia, e que algumas das letras mais comumente usadas são V, W e U, asserção esta partilhada por Mattedi et al. (2020).

Sendo o V, o cenário mais otimista, o U, o cenário mais provável, e o W o cenário da turbulência (que poderá ocorrer se as normas sanitárias não forem cumpridas e o número de infeções subir–descer–subir, então iremos para frente e para trás e teremos assim uma recuperação muito mais lenta).

Outros autores (Biasioli et al, 2020; FIA, 2020; Sousa, 2020) têm, no entanto, considerado o cenário L,

que é de entre todos estes o mais pessimista, no qual a queda se tornaria irreversível e a economia se arrastaria em baixa ao longo de um prazo incomportável para o equilíbrio da vida social.

A elaboração de cenários assenta na generalidade nas designadas sementes do futuro (fatos ou sinais que têm origem no passado e no presente e que sinalizam possibilidades de eventos futuros) tais como: i) Elementos predeterminados, ii) Tendências de peso, iii) Incertezas críticas / Factos portadores de futuro, iv) Surpresas inevitáveis, v) Wild Cards (Curingas), e vi) Estratégia dos atores (Marcial, 2011).

Deste conjunto, são as incertezas críticas que constituem a matéria prima dos cenários, ferramentas que devem incluir as seguintes sete características ou componentes principais: i) o Título, ii) Filosofia, iii) Variáveis, iv) Atores, v) Cena, vi) Trajetória, e vii) Cenários finais. (Moritz et al., 2008).

Como à data de 29 de abril de 2020 a utilização destas ferramentas aplicadas à pandemia da Covid-19 era, ainda, reduzida (ou pouco divulgada), foi então decidido por investigadores do CICS.NOVA.UÉvora promover uma iniciativa que possibilitasse refletir sobre o tema, numa perspetiva complementar à que estava disponível.

Cenários propostos para apreciação e debate

Conforme já referido, os cenários aplicáveis à situação ocasionada pela pandemia da Covid-19 foram elaborados com base nas seguintes duas incertezas críticas:

- O final do surto pandémico e o regresso à normalidade (entre Breve e Demorado);

- A recuperação económica (entre Rápida e Lenta).

O que proporciona quatro cenários com diferentes probabilidades de ocorrência conforme consta abaixo.

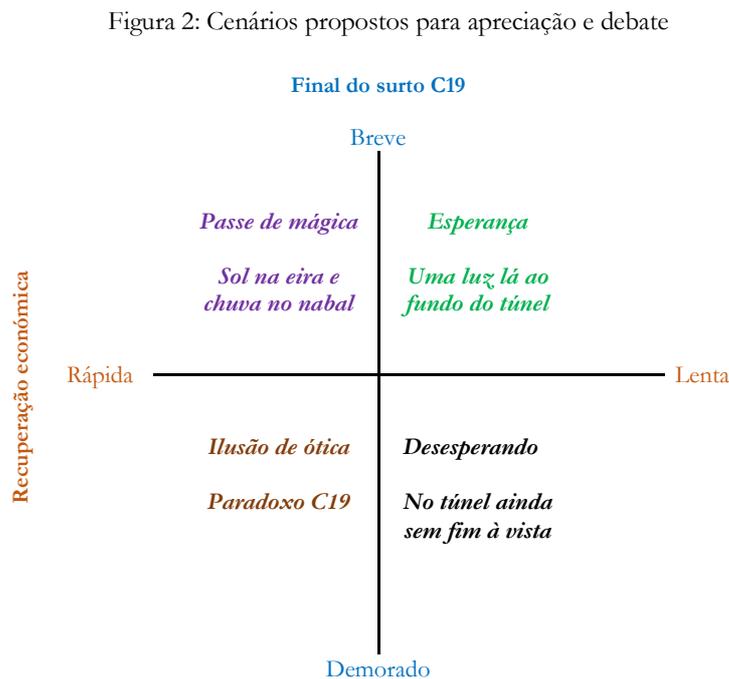


Figura 2: Cenários propostos para apreciação e debate

Fonte: Elaboração própria

Deverá ter-se em consideração que a probabilidade de os cenários situados nos quadrantes do lado esquerdo ocorrerem é muita reduzida, enquanto que os cenários que constam nos quadrantes do lado direito (mais prováveis), podem ainda ser desdobrados em duas ou mais nuances pelo que se aguarda pela evolução que as duas variáveis críticas venham a assumir, para se retirar as inferências que possibilitem aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica deste fenómeno que afeta todo o mundo e, se re-

percute sobre as dimensões da vida social seguidamente referidas.

Na página seguinte é apresentado o quadro inicial onde cada cenário é desdobrado em cinco dimensões (Sociocultural, Política, Económica, Tecnológico-Científica e Ambiental). Este quadro tem por finalidade estimular a reflexão sobre os prováveis panoramas associados a cada cenário, pelo que cada leitor(a) poderá efetuar o seu julgamento sobre outros contributos que possam enriquecer esses panoramas

Figura 3: Dimensões e varáveis subjacentes ao exercício de cenarização

Dimensão	Política	Económica	Sociocultural	Tecnológico-Científica	Ambiental
<p>Cenários e sua Probabilidade</p>					
<p><i>Passe de mágica</i></p> <p>Final do surto: Breve</p> <p>Recuperação económica: rápida</p> <p>Probabilidade: Reduzida</p>	Cooperação estreita entre as principais instâncias transnacionais	Reativação célere do comércio internacional e das atividades económicas nacionais	Diminuição dos comportamentos de risco	Descoberta e utilização acelerada de vacinas e respostas ao vírus	Diminuição dos riscos de contágio decorrente da implementação de medidas preventivas e reparadoras
<p><i>Ilusão de ótica</i></p> <p>Final do surto: Demorado</p> <p>Recuperação económica: Rápida</p> <p>Probabilidade: Reduzida</p>	Cooperação estreita entre as principais instâncias transnacionais	Reativação significativa do comércio internacional e das atividades económicas nacionais acompanhada de medidas sanitárias	Diminuição insuficiente dos comportamentos de risco	Descoberta e utilização retardada de vacinas e respostas ao vírus	Continuação controlada de riscos apesar da implementação de medidas preventivas e reparadoras insuficientes
<p><i>Uma luz lá ao fundo do túnel</i></p> <p>Final do surto: Breve</p> <p>Recuperação económica: Lenta</p> <p>Probabilidade: Intermédia</p>	Dificuldades da cooperação entre as principais instâncias transnacionais	Guerra económica devido à concorrência entre os principais blocos económicos	Diminuição dos comportamentos de risco	Descoberta e utilização acelerada de vacinas e respostas ao vírus	Continuação controlada de riscos apesar da implementação de medidas preventivas e reparadoras insuficientes
<p><i>No túnel ainda sem luz à vista</i></p> <p>Final do surto: Demorado</p> <p>Recuperação económica: Lenta</p> <p>Probabilidade: Intermédia</p>	Dificuldades da cooperação entre as principais instâncias transnacionais	Guerra económica devido à concorrência entre os principais blocos económicos	Diminuição insuficiente dos comportamentos de risco	Descoberta e utilização retardada de vacinas e respostas ao vírus	Controlo diminuto dos riscos apesar da implementação de medidas preventivas e reparadoras insuficientes

Fonte: Elaboração própria

Resultados do *Focus Group* /

Neste ponto são sucintamente apresentados os resultados das intervenções de cada um dos quatro intervenientes no evento.

Apreciação das duas incertezas críticas adotadas na matriz de cenarização (pertinência) e sugestão de outras incertezas críticas alternativas para criação de novos cenários.

No que se refere às duas incertezas críticas, estas foram consideradas redutoras (porque não espelham a complexidade da realidade que se está a viver e olhar as transformações do social, e não permitem alavancar um olhar sobre as dinâmicas sociais que importam para a construção dos cenários sobre este fenómeno, devendo ser concedida uma abordagem mais macro na ótica das Ciências Sociais em geral e da Sociologia em particular (considerando outras lentes). Seria, assim, pertinente uma lente de leitura mais macro, alicerçada nas teses de Inglehart (1990).

Em conformidade, foi referida a importância de outras incertezas críticas de carácter societal ligadas ao processo de globalização, iniciado na década dos anos 80, quando emergiram economias e sociedades numa lógica neoliberal, o que levanta incertezas críticas quantos aos cenários apresentados e o que suscita uma outra opção pelos dois seguintes eixos: Global vs. Local e Individualista vs. Comunitária.

Daqui decorrem os seguintes quatro cenários:

- um 1.º cenário pós Covid-19 em que se impõe o neoliberalismo exacerbado onde os valores materialistas se sobrepõem aos valores pós materialistas;
- um 2.º cenário de cooperação institucional onde poderá prevalecer uma lógica global ou uma lógica de aceitação de diferenciação local;
- um 3.º cenário que liga o local a uma sociedade mais comunitária consubstanciada numa sociedade de cooperação e de valorização dos recur-

sos locais e que valoriza o objetivo 3 do Desenvolvimento Sustentável, relacionado com a saúde e a qualidade de vida;

- Um 4.º cenário (utópico que articula a ideia do local com o individual e que majora uma sociedade pós Covid-19 muito centrada nas sociedades pós-humanas onde a tecnologia se sobrepõe, e, vem desagregar as relações humanas.

Considerações sobre o cenário mais provável, ou cenários mais prováveis (qual ou quais poderão vir a prevalecer).

Foi avançado um cenário designado por “Caminhar Seguro, para alcançar o futuro desejado” que tem subjacente uma reapreciação das variáveis (forças motrizes) em cada uma das cinco dimensões propostas.

A apresentação deste cenário teve por base uma prévia contextualização aos níveis Mundial, do Espaço Europeu e Nacional, tendo sido exposta com detalhe, por cada um desses níveis, várias evidências que possibilitam compreender a fundamentação do raciocínio seguido.

Apreciação das cinco dimensões adotadas para aprofundamento dos cenários (n.º e designação).

Foi questionada a imprecisão relativamente à delimitação geográfica dos cenários, porque não está claro qual o nível sobre que incidem e, só após essa clarificação poderá ser emitida uma opinião mais fundamentada sobre a pertinência das dimensões propostas para apreciação.

Porém como ponto de partida foi considerada aceitável a proposta que, oportunamente foi submetida à apreciação dos membros do painel, a qual inclui o número e designação das variáveis sob análise.

Apreciação das variáveis consideradas por cada uma das cinco dimensões referidas.

O n.º e designação das variáveis propostas para apreciação e debate, constitui um núcleo de partida estimulante que terá de ser complementado, de forma a corresponder à complexidade do tema e ao exercício de cenarização, que se pretende que tenha a devida continuidade, para assim que seja possível melhorar a capacidade de elaboração de cenários por parte dos intervenientes no painel, e consequentemente reforçar o contributo para aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Conclusões

A iniciativa descrita neste texto teve como finalidade lançar a reflexão e o debate entre os investigadores do CICS.NOVA.UÉvora sobre os futuros com que a Humanidade em geral e Portugal em particular se poderiam vir a deparar relativamente à pandemia da Covid-19, que em abril de 2020 grassava já por todo o mundo, embora com níveis e velocidade de incidência desiguais.

Para o efeito foi realizado um exercício de cenarização do qual resultou um conjunto constituído por quatro cenários (decorrentes de duas incertezas críticas), sendo que, só os dois cenários que constam no quadro seguinte se afiguravam como os mais plausíveis.

Esses cenários decorrem da aplicação de condicionantes do futuro (nomeadamente as incertezas críticas, já evidenciadas) que se encontram inscritas em dimensões contextuais, e que no presente exercício foram tidas como pertinentes as cinco seguintes (Sociocultural, Política, Económica, Tecnológico-Científica e Ambiental) e, das variáveis incluídas em cada uma dessas dimensões, as quais podem ser consideradas como forças motrizes que vão influenciar o percurso de um fenómeno em estudo.

Figura 4: Cenários considerados plausíveis

Cenários	Final do surto	Recuperação económica	Probabilidade de ocorrência
<i>Uma luz lá ao fundo do túnel</i>	Breve	Lenta	Intermédia
<i>No túnel ainda sem luz à vista</i>	Demorado	Lenta	Intermédia

Fonte: elaboração própria

No *focus group* realizado resultou, da primeira intervenção (a cargo de Carlos da Silva), uma apreciação das incertezas críticas identificadas (Recuperação económica e final do surto Covid-19), e as suas diferentes dimensões, apontando para outras de carácter societal ligadas ao processo de globalização, iniciado na década dos anos 80, das economias e das socie-

dades numa lógica neoliberal, que levanta incertezas críticas quantos aos cenários possíveis em torno do: Global vs. Local e Individualista vs. Comunitária.

Numa segunda intervenção (a cargo de José Figueira) foi sugerida a consideração de um cenário designado por “Caminhar Seguro, para alcançar o futuro

desejado” baseado num Final do surto Breve, numa Recuperação económica Lenta, e de Probabilidade Intermédia, e associado a um conjunto reforçado de forças motrizes.

Na terceira intervenção (a cargo de José Saragoça) foi salientada a pertinências das dimensões consideradas para enquadramento das condicionantes de futuro, ainda que uma opinião mais abalizada exigisse a clarificação do âmbito geográfico dos cenários submetidos à apreciação dos membros do painel.

Na quarta intervenção (a cargo de Saudade Baltazar), sobre as variáveis incluídas em cada uma das cinco dimensões foi sublinhado o interesse das mesmas e o compromisso de se continuar a atender à complexidade e imprevisibilidade do fenómeno, para melhor responder aos incomparáveis desafios que já se delineiam. O presente exercício foi desenvolvido num momento inicial do contexto pandémico, quando o conhecimento e a informação disponível era escasso, o que impele os investigadores a acompanharem a sua dinâmica e impactos diversos para consolidação de matrizes analíticas sobre uma sociedade em abrupta mudança.

Sendo este um trabalho exploratório, ficou consensualizado pelos participantes que se lhe deveria dar continuidade para aprofundar as questões que colocava, nomeadamente que cenário se aproximaria mais da realidade, qual a adequação do número e da designação das dimensões enquadradoras e, que aprimoramentos a efetuar nas variáveis (forças motrizes) incluídas nessas dimensões.

Para além destas incumbências, ficou ainda estabelecida a conveniência da compilação, análise e tratamento de textos que viessem a ser publicados sobre cenários aplicados à pandemia Covid-19, para que numa próxima vídeo sessão sobre o tema se procedesse ao aprofundamento de conhecimentos sobre esta momentosa temática acerca da qual ainda muito há por explorar.

Referências bibliográficas

- Biasioli, I; Cavalcanti, K.; Giló, H & Rossi, E. (2020, maio 08). 100 saídas para o pós-covid-19. Recuperado de <https://www.istoedinheiro.com.br/100-saidas-para-o-pos-covid-19/>
- Buarque, S.C. (2003). *Metodologias e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais*. Brasília: IPEA (Texto para Discussão Nº. 939).
- Cesquim, T. L. (2009). *Construção de cenários prospectivos: História, conceitos e métodos. (Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Negociações Económicas Internacionais)*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista. Recuperado de https://tiagogesquim.files.wordpress.com/2012/05/cesquim-tiago_construc3a7c3a3o-de-cenc3a1rios-prospectivos.pdf
- Fischer, R. (2018, maio 04). Peter Schwartz e o método da Global Business Network. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/peter-schwartz-e-o-m%C3%A9todo-da-global-business-network-ricardo-fischer/?originalSubdomain=pt>
- Galego, C. & Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 173-184. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/275933066.pdf>
- Gozzer, S. (2020, maio 10). Crise e coronavírus: V, U ou W, os 3 cenários possíveis para a recuperação económica após a pandemia de covid-19. BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52445365>
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Marcial, E. (2011). *Análise estratégica: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva*. Brasília: Thesaurus.
- Marcial E.C. & Grumbach, R. J. dos S. (2002). *Cenários Prospectivos. Como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Mattedi, M. A., Ribeiro, I. A. W., Spiess, I. R. & Ludwig, L. (2020). Epidemia e contenção: cenários emergentes do pós-Covid-19. *Estudos Avançados*, 34 (99). Recupe-

rado de
<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/173429/162609>, doi:10.1590/s0103-4014.2020.3499.017

Moritz, G. de O., Nunes, R. da S. & Pereira. M. F. (2008). Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 7, núm. 2, abril-junio, pp. 68-83. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016906005.pdf>

Rasquilha, L. (2015, outubro 15). Como a Prospetiva e o Foresight podem ajudar as empresas? Recuperado de <https://www.falandoti.com/como-a-prospetiva-e-o-foresight-podem-ajudar-as-empresas/>

Santiago, R. C. (2011). *Proposta metodológica para construção de cenários prospectivos de preservação de acervos arquivísticos digitais pela Casa de Oswaldo Cruz no horizonte futuro 2022* (Dissertação apresentada com vistas à obtenção do título de Mestre). Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca. Recuperado de <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/12427>

Schwartz, P. (2003). *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas* (2a ed.). São Paulo: Best Seller.

Silva, I. S., Veloso, A. L. & Keating, & J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26, 175-190. Recuperado de <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/4703>

Sousa, R. (2020, abril 10). Uma pandemia global e três cenários para o mercado imobiliário nacional. Recuperado de <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/uma-pandemia-global-e-tres-cenarios-para-o-mercado-imobiliario-nacional573900-573900>

Notas:

- [1] Membro do CICS.NOVA.UÉvora - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais – polo da Universidade de Évora
- [2] Docente da Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Departamento de Sociologia | Membro do CICS.NOVA.UÉvora - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais – polo da Universidade de Évora