

A estratégia de atores como metodologia de intervenção nos territórios.

António Pedro Sousa Marques
Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Dept. de Sociologia / CICS.Nova
apsmarques@uevora.pt

Resumo

As mutações aceleradas e a descentralização das decisões têm vindo a contribuir para que haja uma nova postura científica e metodológica no que respeita à ação a desenvolver e às decisões a tomar. Surge a prospectiva, que na sua origem possui um postulado de liberdade perante os futuros múltiplos e indeterminados.

É nesta situação de incerteza face a um futuro desconhecido que a prospectiva atua. E essa atuação é feita no sentido de reduzir o grau de incerteza e, simultaneamente, contribuir para que as decisões tomadas sejam no sentido do futuro desejado.

A Estratégia de Atores constitui uma das etapas da metodologia prospectiva tendente à elaboração de cenários, no entanto pode ser utilizada isoladamente, sendo um bom instrumento na dinamização da participação dos atores, de modo a assumirem o passado, reconhecer o presente e avançar com respostas alternativas para o desenvolvimento da sociedade local.

Este desejo de participar contribui para que os atores se consciencializem a tomar posições que os afaste de ver o progresso e o desenvolvimento: como processos lineares, mas como um processo de luta contra o subdesenvolvimento e a dominação, que pode assumir formas de um desenvolvimento alternativo; representar o desenvolvimento local dependente do movimento vertical e centralizador. As representações são feitas através de dinâmicas horizontais, assentes na negociação e no partenariado, onde a negociação surge como o único instrumento capaz de conduzir a um processo de desenvolvimento que exige a mobilização dos atores locais; conceber o desenvolvimento como algo dependente das forças macrossociais, mas de o entender como uma capacidade de proposição e de ação inerentes a todos os níveis. A representação do desenvolvimento localizada na grande indústria deixa de ser exclusiva para dar lugar a novas representações, assentes nos espaços microeconómicos. Procura-se então mostrar as capacidades da microiniciativa local num quadro de transformações impostas pela atual revolução tecnológica.

De modo a ilustrar a mais-valia que a metodologia da estratégia de atores pode imprimir nos projetos de desenvolvimento local ou de promoção territorial, recorrem-se a estudos que o autor realizou ou orientou, recorrendo ao método MACTOR, que propõe uma análise do jogo dos atores que permita explorar melhor o valor e a complexidade informativa, contida nos quadros estratégicos dos atores.

Palavras-Chave: Desenvolvimento local, promoção territorial, participação, estratégia de atores, MACTOR.

Introdução

As últimas décadas têm sido marcadas por um conjunto de mudanças que têm, para além de outros aspetos, vindo a traduzir-se em processos de descentralização ao nível das decisões e que têm vindo a contribuir para que haja uma nova postura científica e metodológica no que respeita à ação a desenvolver e às decisões a tomar.

Estas configurações têm sido observadas sobretudo quando procedemos à análise dos variadíssimos aspetos inscritos nos territórios.

“O território constituído como espaço social produzido e delimitado por uma fronteira que o ordena, é construído como representação: tanto pode ser uma ferramenta, como um recurso para o desenvolvimento económico e social” (Marques, 2011, p.80).

Enquanto espaço social, por um lado, o território constitui um campo de forças políticas em conflito, detentoras de Poder e dominação e, por outro, é simultaneamente um lugar de produção de bens e de acumulação de capital e um lugar de construção de acordos institucionais do Poder instituído, em constante mutação, abrigando conflitos de interesses e formas de ação coletiva e de coordenação.

Essas formas de ação coletiva são territorializadas, porquanto não ocorrem no espaço abstrato, mas sim no espaço socialmente construído. Todas as transformações nele operadas, mais não são do que produtos resultantes dos procedimentos estratégicos, que foram adotados e concretizados pelos diversos e diferentes atores sociais.

A emergência do ator local verifica-se, como refere Arocena, aquando *“A passagem do cultural ao económico revela uma via de constituição do ator local”* (Arocena, 1986, p.105).

Contudo, a própria definição de *ator* exclui *a priori* a situação de se considerar indivíduos tomados isoladamente e, portanto, não são detentores de estratégias possíveis no contexto do *jogo de atores*.

Neste sentido, e de acordo com a metodologia preconizada pelo método MACTOR, desenvolvido por Godet, o *ator* corresponde a um grupo homogéneo que incrementa uma estratégia idêntica e, simultaneamente, adota uma relação de força semelhante em relação aos restantes atores.

As dinâmicas locais apresentam-se, então, como resultados das estratégias produzidas pelos atores localizados, ou com influência local, onde se dá a confrontação de interesses e de lógicas contraditórias.

Neste *jogo estratégico*, o Poder Local apresenta-se como um dos atores centrais que corporiza estas dinâmicas, mas está longe de ser o único e até, talvez, nem seja o mais decisivo.

Todavia e contrariamente ao que se poderia supor, as estratégias dos diferentes atores que agem num determinado território, não apresentam contornos fáceis de delimitar.

Esta situação é devida a uma pluralidade de razões, uma vez que nem sempre as estratégias se apresentam de forma clara e precisa, para os próprios atores que põem em causa outras estratégias e, não são raras as vezes, em que essas estratégias resultam de um ato que não corresponde à racionalização efetiva dos próprios atores.

Crozier e Friedberg (1977) chamam à atenção para o facto da *ação coletiva* ser a responsável pela criação de um problema decisivo nas nossas sociedades, isto porque a tipologia de ação (independentemente das suas características) não constitui um *fenómeno natural*, mas sim uma *construção social*, cuja existência coloca o problema, para o qual são necessárias as explicações sobre as condições de emergência e de manutenção (Crozier & Friedberg, 1977, p.13).

Por outro lado, os *novos atores sociais locais* não constituem uma categoria homogénea, apresentando uma diversidade de forças sociais, umas mais influentes que outras, que se traduzem numa pluralidade de atores cujos modos de ação se apresentam diversificados e com estratégias próprias, que se traduzem com posicionamentos e com representações diferentes sobre o desenvolvimento local.

Essas diversidades estão bem patentes nos estudos empíricos realizados, em que se procurou perceber o tipo de relações de força entre alguns dos atores intervenientes nos *territórios* estudados, pelo que restou analisar essas relações e as posições manifestadas por alguns dos atores mais significativos face a um conjunto de objetivos que lhes foram propostos.

Os pressupostos da prospetiva

A prospetiva não encara o futuro como um prolongamento do passado, uma vez que o futuro encontra-se na dependência das atuações dos múltiplos atores, cuja ação de hoje é realizada em função dos seus projetos para o futuro.

Contudo, o mundo ao mudar não garante a direção dessa mudança. As mutabilidades produzidas transportam consigo inúmeras incertezas - sociais, económicas, tecnológicas - que devem ser consideradas e integradas nas estratégias a tomar.

A prospetiva, que na sua origem possui um postulado de liberdade, apresenta-se com um elevado potencial perante os futuros múltiplos e indeterminados.

É nesta situação de incerteza face a um futuro desconhecido que a prospectiva atua. Contudo, essa atuação é feita no sentido de reduzir o grau de incerteza e, simultaneamente, contribuir para que as decisões tomadas sejam no sentido do futuro desejado.

Embora o lugar da prospectiva varie de organização para organização, é possível identificar quatro atitudes – tipo (GODET, 1993, p.23) dos dirigentes face ao futuro:

a) a do *avestruz*, ou seja, uma atitude de passividade e de recusa em ver o mundo tal como ele é, até as mutações se imporem de forma drástica;

b) a do *bombeiro*, que mostra uma atitude de reatividade, que embora apresente uma situação de menos passividade que o caso anterior, só irá combater o fogo quando este se declarar;

c) a do *segurador*, cuja atitude é de pré-atividade

d) a do *conspirador*, detentor de uma atitude de pró-atividade

A preferência da prospectiva vai, logicamente, para as duas últimas atitudes-tipo uma vez que ambas jogam na antecipação das ameaças e oportunidades que se esboçam no horizonte.

No caso concreto da ação local, torna-se necessário possuímos uma visão global, para que cada ator possa compreender o sentido das suas ações e ressituar-las no projeto global em que se inscrevem.

A reflexão prospectiva, que se produz coletivamente, sobre as oportunidades e estrangimentos do meio envolvente, vai proporcionar a mobilização e permitir a apropriação dos objetivos estratégicos.

“ A apropriação intelectual e afetiva constitui um ponto de passagem obrigatório para que a antecipação cristalize em ação eficaz”, como refere Godet (1993, p.24).

A utilidade e a credibilidade da prospectiva são, muitas das vezes, postas em causa pela confusão que se gera em seu torno. De um modo geral confunde-se prospectiva com *projeção*, *previsão*, *planeamento*, etc.

A *projeção* é entendida como *“o prolongamento no futuro de uma evolução passada segundo certas hipóteses de extrapolação ou inflexão de tendências”* (Godet, 1993, p.33). Por outras palavras, a *projeção* só poderá ser considerada uma previsão se contiver uma probabilidade.

A *previsão* será uma *“avaliação, com um certo grau de confiança (probabilidade) da evolução de uma grandeza num dado horizonte.”* (Godet, 1993, p.33) pode ser vista como uma avaliação obtida a partir de dados do passado e confinada a um conjunto de hipóteses.

Na opinião de Ackoff (1973) o *planeamento* “*consiste em conceber um futuro desejado bem como os meios reais de lá chegar*” (citado em Godet, 1993, p. 33), ou seja, estamos perante uma prospectiva normativa.

A semelhança entre *planeamento* e prospectiva é tal, que muitas das vezes associa-se a um erro de previsão o que não passa de um desvio face aos objetivos.

Dentro da metodologia prospetiva tendente à elaboração de cenários, a Estratégia de Atores é uma das etapas que me parece ser uma das etapas a considerar e, quiçá, a mais pertinente uma vez que pode ser utilizada isoladamente, sendo um bom instrumento na dinamização da participação dos atores, de modo a assumirem o passado, reconhecer o presente e avançar com respostas alternativas para o desenvolvimento da sociedade local.

Como refere Perestrelo,

a aplicação de uma metodologia como a Análise da Estratégia de Atores é muito exigente do ponto de vista metodológico, pois requer, não só por parte do grupo de trabalho, como por parte dos atores envolvidos, a sua adesão e apropriação” (Perestrelo, 2002, p.38).

O sucesso ou o insucesso da entrevista estará, em grande parte, comprometida pela forma em como o investigador a conduz. Mas, uma outra parte também estará comprometida do lado dos atores se a sua adesão for maior ou menor, se a sua atitude for de cooperação ou de não cooperação e bloqueio.

A promoção de Évora enquanto cidade património da humanidade

Como pode a Estratégia de Atores contribuir para a promoção e dinamização territorial da cidade de Évora?

Num estudo académico desenvolvido na Universidade de Évora, no âmbito do Mestrado em Turismo e Desenvolvimento, Estevão (2013) partiu dos seguintes objetivos:

Objetivos gerais:

- 1- *Identificar as estratégias que estão a ser desenvolvidas para o posicionamento de Évora enquanto marca turística pelos principais atores turísticos.*
- 2- *Identificar as relações dos atores do sector turístico com vista à promoção da cidade.*

Objetivos específicos:

- 1- *Perceber como se os atores do sector público e privado e os atores turísticos e culturais no desenvolvimento turístico da cidade.*
- 2- *Compreender de que forma a classificação da UNESCO está a ser potenciada como recurso turístico.*
- 3- *Avaliar, a partir das opiniões dos principais atores que estão a contribuir diretamente e indiretamente para o desenvolvimento da atividade turística, que leitura está a ser sobre a capacidade de afirmação do destino Évora.*
- 4- *Interpretar quais os níveis de receptividade dos atores em estudo sobre a criação de uma marca para Évora ao invés da atual promoção regional do Alentejo. (Estevão, 2013, p.40)*

Perante o conjunto de condições específicas do objeto de estudo e da própria pesquisa, procedeu-se à adaptação do método proposto por Godet pelo que houve necessidade de se proceder a algumas alterações no método MACTOR.

A recorrência a esta metodologia foi feita por duas razões: em primeiro lugar, pelo seu carácter inovador e, segundo, pelo facto da mesma se apresentar com elevadas potencialidades para a análise das estratégias dos atores, ao mesmo tempo que se apresenta como detentora de um conjunto considerável de vantagens, sobre os processos clássicos.

A teoria dos jogos fornece um conjunto de ferramentas de análise bastante vasta mas de aplicação limitada pelos constrangimentos de natureza matemática e pelas hipóteses frequentemente restritivas. O método MACTOR propõe uma análise do jogo dos atores que permite explorar melhor o valor e a complexidade informativa, contida nos quadros estratégicos dos atores. (Marques, 2007, p.208)

Quando a análise da estratégia de atores é precedida de uma análise estrutural, a escolha dos atores faz-se a partir das variáveis-chave, que essa análise revelou.

Como nem sempre se procede a essa análise estrutural, como no caso deste projeto, entendeu-se que após a realização de um diagnóstico cuidado sobre o território em questão, se tenha elaborado um extenso rol de variáveis que se apresentou como as mais pertinentes para o estudo.

Assim, e de modo a tornar possível a aplicação do método MACTOR, procedeu-se ao seguinte conjunto de procedimentos:

- “1- *Identificação dos desafios estratégicos e objetivos associados;*
- 2- *Posicionar cada ator em cada objetivo e identificar as convergências e divergências;*
- 3- *Hierarquizar os objetivos e recensear as táticas possíveis;*
- 4- *Avaliar as relações de força a partir das prioridades de objetivos e meios disponíveis;*
- 5- *Confrontar os atores com questões-chave estratégicas no futuro, isto é, formular hipóteses sobre as tendências, os acontecimentos, as ruturas que vão caracterizar a evolução das relações de força entre atores.” (Estevão, 2013, p.41)*

A participação dos atores sociais, terá de ser feita com cariz autónomo e voluntário e assumir contornos de concretização, a partir do momento em que estes se envolvem na resolução dos seus próprios problemas e na concretização de objetivos comuns, e que só serão alcançados através da formação e da consolidação das comunidades de interesses. (Marques & Estevão, 2013)

Parece-nos óbvio que os processos de participação se tornem numa garantia e num procedimento que legitime as verdadeiras necessidades do grupo. Longe dessa situação, este processo participativo poderá ter de se confrontar com um conjunto de mecanismos, sobretudo de matriz socioinstitucional, capazes de dificultar a consciencialização dos atores, ao nível das suas próprias necessidades não satisfeitas e que poderão ficar recalçadas.

A crise e as soluções para a sua superação vão despoletar uma exigência ao nível da procura em torno de novas formas que sejam capazes de mobilizar o potencial humano.

Como refere Arocena, *“esta capacidade de iniciativa emerge de um contexto de crise e faz o apelo à larga mobilização dos atores locais. O efeito sobre o desenvolvimento das sociedades locais é múltiplo”* (Arocena, 1986, p.15).

No entanto, existe uma série de exigências com que a ação local se depara, e que se manifesta na procura de novas formas de regulação social, a que Arocena considera como sendo as constituintes da *“base dos processos de génese dos atores sociais”* (Arocena, 1986, p.69) e que são apontadas como sendo:

- a *reconstituição*, onde os atores, ou seja, indivíduos ou os grupos reconhecem-se como pertencentes a uma comunidade e agem dentro de uma vivência local coletiva;
- a *mobilização* que convida os atores a exprimir, de maneira diferente, as suas representações sobre a cidade, e a agir sobre as representações feitas pelos outros atores;

- o *encontro*, parte do pressuposto que os indivíduos ou os grupos existem num sistema de relações sociais e, como tal, desenvolvem redes de relações entre si, ao mesmo tempo que propõem estratégias para o turismo na cidade

Deste conjunto de reflexões, o referido estudo partiu para a sua dimensão empírica e contou com dezasseis atores sociais da cidade de Évora, envolvidos direta e indiretamente na atividade turística da cidade.

Feita a seleção dos atores, o passo seguinte foi a elaboração do Quadro de Estratégia de Atores, ou seja, a estruturação dos desafios estratégicos e a sua associação a objetivos específicos, que Godet refere, metaforicamente, como a criação de um campo de batalha onde os atores que se vão enfrentar, de modo a detetarem-se alianças, conflitos e posições de neutralidade.

Quadro 1 - Atores sociais que participaram no estudo

Categorias	Atores
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade Regional do Turismo do Alentejo (ERT); • Departamento de Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Évora (CME-DDE); • Posto de Turismo da Câmara Municipal de Évora (CME-PT); • Universidade de Évora (UÉ)
Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Artes Dramáticas de Évora (CENDREV) • Associação para a Promoção da Dança e da Música (APDM) • Museu de Évora (ME).
Associativos	<ul style="list-style-type: none"> • Comissão Regional Vitivinícola Alentejana (CRVA) • Associação de Guias Intérpretes do Alentejo (AGIA).
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Convento do Espinheiro (HCE) • Residencial Policarpo (RP), • Évora Hotel (EH) • Ibis Hotel (IBIS) • Albergaria Vitória (AV) • Desafio Sul (DS) • Rustitur (RE).

Quadro 2 - Quadro de Desafios Estratégicos e Objetivos Associados

Desafios estratégicos	Objetivos associados
D1 Évora como destino turístico	O1 - Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças.
D2 Performance e imagem	O2 - Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico.
D3 Contributos do ator para o desenvolvimento turístico local	O3 - Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade de Évora ou para reforçar a qualidade da oferta turística.
D4 Contributo dos atores para o desenvolvimento turístico local	O4 - Identificação de cada ator sobre os contributos favoráveis e ações menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico.
D5 Estratégia de desenvolvimento turístico de Évora	O5 - Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora
D6 Relações entre os atores	O6 - Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são cooperação, divergência, conflito ou de neutralidade.
D7 Classificação da UNESCO	O7 - A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora.
D8 Políticas turísticas	O8 - Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional, regional e local favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística.
D9 Globalização e competitividade	O9 - A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial
D10 Marca Évora	O10 - Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade.

A partir das entrevistas semidiretivas construíram-se duas matrizes:

- a Matriz das Influências Diretas (MID)
- a Matriz Atores x Objetivos (2MAO)

Quadro 3 - Matriz das Influências Diretas (MID)

MID	ERT	CME - DDE	CME - PT	UE	CVRA	CENDREV	APMD	HCE	RP	AGIA	ME	IBIS	EH	AV	DS	RE
ERT	0	2	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	2	0	0
CME - DDE	2	0	3	2	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
CME - PT	2	4	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1	1	1	1	1
UE	2	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
CVRA	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CENDREV	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
APMD	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
HCE	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
RP	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AGIA	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0
ME	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
IBIS	2	1	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
EH	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	0	1	1	1
AV	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1
DS	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
RE	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0

Foi utilizada a seguinte notação: 0 – Inexistência de Influência; 1 - Processos operatórios; 2 - Projetos; 3 – Missões; 4 – Existência

Quadro 4 - Matriz Atores x Objetivos (2MAO)

2MAO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010
ERT	4	3	3	2	0	3	0	4	-1	-1
CME - DDE	1	3	3	1	0	2	1	2	-1	1
CME - PT	1	3	4	2	3	2	3	1	3	1
UE	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0
CVRA	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0
CENDREV	-1	0	2	2	-1	2	2	0	0	-1
APMD	0	1	2	2	0	2	-1	0	1	-2
HCE	0	3	3	2	2	3	-1	0	0	-2
RP	0	1	3	3	2	2	-2	0	0	0
AGIA	-2	3	4	3	2	1	-2	2	1	3
ME	0	0	2	0	0	2	0	0	0	-1
IBIS	0	2	1	2	2	2	-1	1	2	-1
EH	0	2	2	2	2	2	-1	0	1	1
AV	1	2	2	3	3	3	-1	0	1	1
DS	0	2	0	2	1	1	-1	2	2	0
RE	-1	2	0	0	1	2	0	0	0	1

O sinal indica se o ator é a favor ou se opõe ao objetivo: 0 : o objetivo pouco consistente; 1 : o objetivo coloca em causa os processos operatórios (gestão, etc.) do ator / é indispensável aos seus processos operatórios; 2 : o objetivo coloca em causa o sucesso dos projetos do ator/ é indispensável aos seus projetos; 3 : o objetivo coloca em causa o cumprimento das missões

do ator / é indispensável às suas missões; 4 : o objetivo coloca em causa a existência do ator / é indispensável à sua existência.

A confrontação dos atores, com os objetivos propostos, procurou analisar a sua maior ou menor implicação no *jogo de atores*.

Para alguns atores, a maioria dos objetivos propostos estava revestida de enorme pertinência, ao invés de outros, em que apenas os objetivos que lhes diziam diretamente respeito colheram interesse, o que obrigou a que tivessem tomado determinadas posições.. “*Em suma, entre a estrutura «objetiva» de um problema e a sua solução na ação coletiva, intercala-se uma mediação autónoma (...), que impõe as suas próprias exigências e a sua própria lógica*” (Croizier & Friedberg, 1977, p.21).

Considerando o *grau de implicação* dos atores, foi possível estabelecer uma diferenciação entre os atores considerados dominantes, na perspetiva das relações de força, e os atores muito implicados no que se refere ao conjunto de objetivos estratégicos, mas sem qualquer poder em termos de relação de forças e vice-versa.

Dos atores mais implicados surgem quatro atores: a Câmara Municipal de Évora – Posto de Turismo (CME-PT), a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT) a Associação de Guias e Interpretes do Alentejo (AGIA) e a Albergaria Vitória (AV).

No que se refere à capacidade de mobilização, a situação altera-se ligeiramente. O ator mais mobilizador continua a ser a Câmara Municipal de Évora – Posto de Turismo (CME-PT) seguindo-se a Albergaria Vitória (AV) a assumir o segundo lugar e a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT) e a Associação de Guias e Interpretes do Alentejo (AGIA) nos terceiro e quarto lugar, respetivamente.

As alterações mais significativas situam-se basicamente a partir do quarto ator mais implicado e com maior capacidade de mobilização.

Daí que se torne pertinente a análise dos objetivos, bem como os critérios que presidem à sua análise. Assim, a análise dos objetivos pode ser caracterizada através de dois critérios:

- através do seu *grau de conflitualidade* - existem objetivos consensuais, mas também existem objetivos em torno dos quais se travam conflitos mais ou menos intensos. Mediu-se o *grau de conflitualidade* dos objetivos, comparando a soma em coluna dos valores positivos ($\Sigma+$) de qualquer uma das matrizes 1 MAO, 2 MAO e 3 MAO e os valores negativos ($\Sigma-$). Quanto mais próximos forem esses valores maior é o grau de conflitualidade.

- através do seu *grau de mobilização* - existem objetivos que mobilizam vontades de um pequeno número de atores, com mais ou menos intensidade, e objetivos em torno dos

quais se verifica uma mobilização de grande número de atores. Mediu-se o *grau de mobilização* dos objetivos com recurso ao somatório em coluna de qualquer das matrizes: 1 MAO, 2 MAO e 3 MAO. Quanto maior for esse valor maior é o grau de mobilização.

Utilizou-se a terminologia proposta por Perestrelo e Caldas (2000), tendo o MACTOR revelado os seguintes aspetos:

1º grupo - principais conflitos: inclui todos os objetivos que implicam fortemente um grande número de atores com sentidos muito contraditórios. Isto quer dizer que foram determinados dois *conflitos principais* que implicasses fortemente um grande número de atores possuidores de sentidos contraditórios entre si. Assim os objetivos “*O10 Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade*” e “*O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora*”, são os que se apresentam como conflitos principais.

2º grupo - conflitos secundários: consistem nos objetivos que sejam simultaneamente muito conflituais e que impliquem um número reduzido de atores, ou atores pouco relevantes na relação de forças que exercem. É o caso dos objetivos “*O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças*” e “*O9 A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial*”.

3º grupo - consensos pouco mobilizadores: cabem nesta classificação os objetivos que sejam simultaneamente pouco ou nada conflituais e que impliquem um número reduzido de atores ou atores pouco relevantes na relação de forças.

E o caso de “*O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística*”

4º grupo - consensos mobilizadores: são formados pelos objetivos que sejam simultaneamente pouco ou nada conflituais e que impliquem um número importante de atores ou atores muito relevantes na relação de forças. Enquadram-se neste grupo os objetivos: “*O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística*”, “*O2 Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico*”, “*O4 Identificação de cada ator dos contributos mais ou menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico*” e “*O5 Posição de*

cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora”.

Quadro 5 - Classificação dos Objetivos segundo o seu grau de mobilização e conflitualidade

	MUITO CONFLITUAL	POUCO CONFLITUAL
MUITO MOBILIZADOR	<p>O10 - Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade.</p> <p>O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora.</p> <p>PRINCIPAIS CONFLITOS</p>	<p>O6 Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são de co-ope-ração, divergência, conflito ou de neu-tralidade.</p> <p>O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística.</p> <p>O2 Pensamentos positivos e negativos re-sultantes da perceção da imagem e de-sempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico.</p> <p>O4 Identificação de cada ator dos contri-butos mais ou menos favoráveis dos res-tantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manuten-ção da boa imagem da cidade e desenvol-vimento turístico.</p> <p>O5 Posição de cada ator face à inexistên-cia de uma política estratégica de desen-volvimento turístico para a cidade de Évora.</p> <p>CONSENSOS MOBILIZADORES</p>
POUCO MOBILIZADOR	<p>O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do territó-rio introduzida pelo PENT: oportuni-dades e ameaças.</p> <p>O9 A ameaça de perda de competitiv-idade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e in-ternacionalização de outros destinos tu-rísticos nacionais (ex: Óbidos, Porti-mão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial</p> <p>CONFLITOS SECUNDÁRIOS</p>	<p>O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turís-tica.</p> <p>CONSENSOS POUCO MOBILIZADORES</p>

Conclusão

Para além de se constituir num campo de forças políticas em conflito, detentoras de Poder e dominação, o *território* enquanto espaço social é, simultaneamente, um lugar de produção de bens e de acumulação de capital e um lugar de construção de acordos institucionais do Poder instituído que abriga conflitos de interesses e formas de ação coletiva e de coordenação.

As transformações que possam ocorrer num dado território formam um conjunto de propostas de ação que resultam de procedimentos estratégicos negociados, adotados e concretizados pelos diversos e diferentes atores sociais.

À questão “*Como pode a Estratégia de Atores contribuir para a promoção e dinamização territorial da cidade de Évora?*” chegou-se a um conjunto de objetivos que reúnem consensos mais ou menos conflituosos e mais ou menos mobilizadores.

Dos objetivos que são simultaneamente mais mobilizadores e mais conflituais, - constituindo assim os *Principais conflitos entre os atores* – ressaltam os *O10 - Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade* e *O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora*, ou seja, decorridos mais de vinte e cinco anos após a classificação de património da humanidade atribuída ao centro histórico de Évora, seria de esperar que todos os atores envolvidos no estudo teriam uma opinião positiva acerca dessa classificação e que essa classificação teria trazido mais-valias à cidade, nomeadamente em relação ao seu desenvolvimento económico, social, cultural e turístico.

Esta situação contrasta com o *O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística* que constitui um *Consenso pouco mobilizador*. Tal pode revelar o tipo de relações de cooperação entre atores institucionais e atores turísticos, culturais e associativos que poderão ser são escassas, senão mesmo inexistentes.

Uma última reflexão prende-se com a forma em como foi realizado todo o processo metodológico implícito na estratégia de atores, ou seja, como foram delineados os objetivos que foram apresentados aos atores, como foram realizadas e analisadas qualitativamente as entrevistas e como foram construídas as matrizes com base na notação apresentada. O que poderá acontecer é que

Nem sempre os resultados das estratégias dos atores são consensuais e favoráveis às expectativas do “cliente”, podendo, por vezes, contrariar a prossecução dos seus

objetivos estratégicos, pois há conflitos e constrangimentos, que são explicitados e clarificados. (Perestrelo, 2002, p.42)

Referências Bibliográficas :

- Ackoff, R. (1973). *Métodes de Planification de l'Entreprise*. Paris: Editions d'Organisation
- Amaro, R. (1991). Lógicas de Espacialização da Economia Portuguesa. *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 10, pp. 161 – 182
- Andersson, M.& Karlsson, C. (2004). Regional Innovation System in Small & Medium- Sized Regions - A Critical Review & Assessment. In B. Johansson, C. Karlsson, & R.R. Stough (eds.) (2004). *The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters and Policy*. Berlin: Springer-Verlag,
- Arocena, J. (1986). *Le Développement par l'Initiative Locale*. Paris: L'Harmattan
- Bozzano, H. (2000). *Territorios Reales, Territorios Pensados, Territorios Posibles*. Buenos Aires: Espacio Editorial
- Croizier, M.& Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris: Seuil
- Estevão, M. (2013). *Évora: Marca de sítio turístico?*. (Dissertação de Mestrado em Turismo e Desenvolvimento). Universidade de Évora (policopiado)
- Godet, M. (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica - da antecipação à acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Godet, M. (1995). *MACTOR (version 3.0 pour Windows) – Méthode D'Analyse Stratégique du Jeu des Acteurs – Manuel d'utilisation, (Révision 1.0)*. La Varenne St. Hilaire: Heurisco
- Godet, M. (2000). *A "caixa de ferramentas" da prospectiva estratégica*. Lisboa: CEPES – Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia
- Godet, M. & Bourse, F. (1993). *MACTOR - Methode d'analyse strategique du jeu des acteurs - Manuel d'utilisation du logiciel mactor*. La Varenne St. Hilaire: Heurisco
- Lefebvre, H. (1991) - *Production of Space*. Cambridge: Blackwell Publishers
- Marques, A. (1996). *Dinâmicas Locais em Contexto de Mudança – Estratégia de Actores no município de Palmela, 1980-1995*. (Dissertação de Mestrado em Sociologia do Território). Lisboa: ISCTE (policopiado)

- Marques, A. (2007). *Atores, Estratégias e Desenvolvimento Local - Conflitos e Consensos no Município de Palmela, no Limiar do Século XXI*, (Tese de Doutoramento em Sociologia). Universidade de Évora (policopiado)
- Marques, A. (2011). Da construção do Espaço à Construção do Território, *Fluxos & Riscos*, nº 1, Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 75-88
- Marques, A. (2013). Turismo e Estratégia de Atores: o caso da cidade de Évora. In N. Marujo (Org.), *Os Estudos de Turismo na Universidade de Évora- Ensino e Investigação* (pp.77-89). Évora: Departamento de Sociologia/Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora
- Marques, A. & Estevão, M. (2013). Évora Património da Humanidade: conflitos e consensos de atores em torno de uma classificação. Atas do *II Curso Internacional de Verão da Escola de Ciências Sociais, (2012), sobre Cooperação, Território e Rede de Atores: , Olhares de Futuro Sociais*. Évora: Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, 109-135
- Perestrelo, M. & Caldas, J. (2000). *Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários II - Estratégia de Actores - WP 2000/17*. Lisboa: Dinâmia,
- Perestrelo, M. (2002). Prospectiva: Planeamento Estratégico e Avaliação: metodologias de análise prospectiva. *Cidades, Comunidades e Territórios*, nº 4, 33-43
- Reis, J. (2005). *Uma Epistemologia do Território*. Coimbra: Oficina do CES
- Ribeiro, J. (org.) (1997). *Prospectiva e Cenários – Uma Breve Introdução Metodológica*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento
- Ribeiro, J. (2005). *Diagnóstico e Prospectiva dos Locais - Uma Breve Exploração do Caso da Área Metropolitana De Lisboa*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento
- Touraine, A. (1996). *O Retorno do Actor – Ensaio sobre Sociologia*. Lisboa: Instituto Piaget
- Touraine, A. (2000). A Method for Studying Social Actors. *Journal of World-Systems Research*, vol. VI, nº 3, Fall/Winter, 900-918