

# Prospectiva Territorial: conceitos, técnicas e exemplos europeus

**Joana CHORINCAS**

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Geografia  
Av. do Campo Grande, 376  
1749-024 Lisboa  
e-mail: joanachorincas@gmail.com

## Resumo

*Assiste-se actualmente ao desenvolvimento dos estudos de prospectiva, que têm vindo a ganhar interesse na dimensão territorial em virtude da descentralização e regionalização da política pública.*

*O objectivo deste artigo é apresentar uma análise da prospectiva territorial, no que respeita à sua evolução teórica e prática. Termina com alguns exemplos ilustrativos de experiências de prospectiva territorial na Europa.*

**Palavras-chave:** prospectiva, território, antecipação, Europa

## Abstract

*Nowadays, we are witnessing a boom in foresight initiatives. The interest that these initiatives are receiving at the territorial level has to be seen in the context of recent processes of regionalisation of public policy.*

*The purpose of this paper is to provide an overview on the state of knowledge concerning territorial foresight activities through an examination of existing theory and practice. The final point will be devoted to the presentation of examples of territorial foresights from Europe.*

**Keywords:** foresight, territory, participation, anticipation, Europe

## Résumé

*Aujourd'hui, on assiste au développement des activités de prospective. Le renouveau, à l'échelon territorial, de la démarche prospective est la conséquence du processus de décentralisation et de régionalisation de la politique publique.*

*L'objet de cet article est de fournir l'analyse des réflexions sur la théorie et la pratique de la prospective territoriale. On finit avec la présentation de quelques exemples d'usages et de pratiques de la prospective territoriale dans les pays européens.*

**Mots-clés:** prospective, territoire, participation, anticipation, Europe

### 1 – Prospectiva: origens e conceitos

Desde os primórdios da sua existência, que o ser humano procura respostas para as suas interrogações, capazes de minimizar incertezas e garantir a sua sobrevivência. Também as empresas/organizações passam por angústias e incertezas em relação ao futuro que as levam a empreender esforços de antecipação indispensáveis à sua competitividade e sobrevivência.

Os primeiros “construtores de futuro” de que se tem conhecimento foram os profetas, presentes nas religiões judaica, cristã e islâmica. Fica-nos claro que estes importantes personagens da história tiveram um papel preponderante de “coach”, não pretendendo ser meros adivinhos. Na Grécia o futuro era “predito” nos oráculos e, mais tarde, a preocupação com o futuro ressurgiu no Renascimento e toma importante forma literária com Júlio Verne no Século XIX

No início do século XX, novos pensadores abordam o futuro: George Wells (que apelava à criação de “professores de prospectiva”), Vernon Lee e Berthand Russel. Na década de 30 uma obra científica “futurista” torna-se famosa: o “*Admirável Mundo Novo*”, de Aldous Huxley.

As duas guerras mundiais e a Guerra Fria obrigaram ao desenvolvimento de novos instrumentos de planeamento que ultrapassassem os tradicionais planos quinquenais e permitissem ser menos deterministas e mais probabilísticos.

Surgiram, na década de 60, a *Rand Corporation* (na Califórnia) e o *Hudson Institute* (em Washington D.C.), que se tornaram centros de referência de estudos prospectivos. Posteriormente, desenvolveram-se trabalhos como o *World Dynamic*, sobre o sistema ecológico, ou o estudo prospectivo da *Shell*, que possibilitou uma visão de futuro de um possível choque petrolífero (e cuja consequente estratégia levou esta empresa a procurar petróleo nas águas do Mar do Norte, muito antes das suas concorrentes).

A partir de finais da década de 70 e início da década de 80, as técnicas de prospectiva passaram a ser cada vez mais utilizadas, com o objectivo de minimizar incertezas e propiciar ferramentas que facilitem a definição de estratégias num mundo cada vez mais incerto. Ao mesmo tempo, notabilizaram-se figuras como Herman Kahn e Michel Godet.

O primeiro autor a utilizar o termo *prospectiva* foi o filósofo e pedagogo francês Gaston Berger nas sua obra “*A Atitude Prospectiva*” (1957), na qual considera que a atitude prospectiva é olhar para longe, preocupar-se com o longo prazo, tendo em atenção as interacções e os factores e tendências que são realmente importantes. Significa arriscar, já que as visões de horizontes distantes podem fazer mudar os planos de longo prazo, levando em consideração o ser humano, grande agente capaz de modificar o futuro.

Para Berger, a *prospectiva* é uma disciplina normativa que encerra as premissas de uma visão sistémica: o indivíduo vive num sistema complexo, constituído por sub-sistemas (demográfico, político, económico, social, cultural, científico, tecnológico, “natural” e ambiental...), e é este conjunto complexo de sistemas que a prospectiva procura compreender, ainda antes de antecipar as suas evoluções.

Herman Kahn avançou na década seguinte com os estudos de prospectiva no seu livro “*O Ano 2000*”, lançado em 1967, no qual surge a noção de “cenários prospectivos” entendidos como sequências hipotéticas de eventos, visando o objectivo de identificar a tensão dos pontos de decisão e os processos causais.

Uma das primeiras aplicações da metodologia dos cenários registou-se em França, num estudo de prospectiva geográfica realizado pela DATAR<sup>1</sup> em 1970. Desde então, este método foi adoptado em sectores como a indústria, a agricultura, a demografia ou o emprego e aplicado a diferentes níveis geográficos, como países, regiões ou mesmo o Mundo. O método dos cenários atingiu uma nova dimensão em meados daquela década com o trabalho do francês Pierre Wack, que aplicou os conceitos da *École Française de Prospective* no planeamento da já referida empresa internacional de petróleo Royal Dutch/Shell.

Em 1972 foi constituído em França um grupo de reflexão de prospectiva social, como forma de contrariar os “perigos” de uma “ciência do futuro”, centrando a sua atenção nas exigências epistemológicas da prospectiva: “*un des périls majeurs qui menacent la recherche prospective consiste en ce que le prétexte de nouveauté du propos puisse détourner de la vigilance épistémologique essentielle, laquelle se situe aux niveaux des concepts utilisés et de l’agencement méthodologique qui en est fait. En d’autres termes, que l’étiquette de prospective dispense de toute interrogation sur la pertinence de sa pratique (...)*” (DATAR, 2003).

<sup>1</sup> *Délégation à l’Aménagement du Territoire et à l’Action Régionale*. Desde Novembro de 2005 que tomou a designação de *Délégation Interministérielle à l’Aménagement et à la Compétitivité des Territoires* (DIACT).

Os choques petrolíferos e a constatação da ruptura no ciclo de crescimento dos “30 anos gloriosos” levaram a uma crise da previsão (baseada na sofisticação matemática e na análise econométrica) e à reflexão acerca da necessidade de desenvolvimento das metodologias de prospectiva. É na década de 80 que Michel Godet formaliza em livro a metodologia francesa de prospectiva. E, no início da década seguinte, surge nos EUA o “*Millennium Project*”, desenvolvido pelo *American Council for the United Nations University* (AC/UNU), em colaboração com o *Smithsonian Institute*, o *Futures Group International* e a *United Nations University*. O objectivo deste projecto, ainda vigente, é o de apoiar o desenvolvimento de uma reflexão global (de um conjunto alargado de especialistas mundiais) sobre o futuro e a sua divulgação nos media, de forma a construir uma ferramenta de apoio às decisões públicas, à formação avançada, à educação cívica e ao diálogo permanente entre todos os interessados sobre a temática da prospectiva. Este projecto funciona portanto como uma rede mundial de estabelecimentos, especialistas e indivíduos que se dedicam aos estudos prospectivos – trata-se de um grupo de reflexão geográfica e institucionalmente disperso. A título de exemplo das suas actividades recentes, refira-se que após os atentados do 11 de Setembro de 2001, todos os participantes foram convidados pelas Nações Unidas a contribuir para um estudo sobre o contra-terrorismo, estabelecendo cenários, políticas e linhas de acção.

A prospectiva territorial não é apenas um ramo da prospectiva, apesar de alguns métodos da prospectiva geral - no domínio da previsão - serem aplicados especialmente aos territórios. Existe, de facto, um “tronco comum” entre a prospectiva geral e a prospectiva territorial, mas há também importantes diferenças relativas aos métodos, em particular no que respeita à denominada “prospectiva participativa”, na qual os actores desempenham um papel fundamental.

Mas, quando se fala em prospectiva territorial, um dos primeiros aspectos a discutir prende-se com a própria terminologia. No meio científico anglo-saxónico, os termos mais frequentes são *forecast(ing)*, *foresight(ing)* ou *future studies*, enquanto que na literatura francesa predominam os conceitos de *futuribles* e *prospective*. Muitas vezes, até o conceito *cenários* é utilizado neste contexto, apesar de a maioria dos autores o classificar como um dos métodos utilizados na realização de estudos prospectivos. Têm depois surgido outros conceitos, como *technology assessment* ou simplesmente *assessment* (conceito relacionado com o *foresight* pois é um método que procura avaliar os impactos de novos produtos e processos no meio ambiente, nas organizações e na sociedade em geral), além dos conceitos de *technological watch*, *veille technologique* ou *environmental scanning*.

De acordo com Horton (1999), entende-se por *foresight* um processo de desenvolvimento de visões de possíveis caminhos nos quais o futuro pode ser construído, entendendo que as acções do presente contribuem para a construção

da melhor possibilidade do futuro. A primeira referência ao *foresight* surgiu num estudo de Richard Slaughter, publicado em 1995 e intitulado “*The Foresight Principle, Cultural Recovery in the 21st Century*”.

Por seu turno, Michel Godet (2000) defende que a *prospective* se aproxima do conceito de *foresight*, mas não é apenas um enfoque exploratório (antecipação estratégica) - representa também um enfoque normativo (desejado). Segundo este autor, a atitude prospectiva não consiste em esperar a mudança para reagir, mas sim controlar a mudança no duplo sentido: de pré-actividade (a preparação para uma mudança esperada) e de pró-actividade (provocar uma mudança desejada). É, portanto, o espaço onde “*o sonho fecunda a realidade (...)*” sendo que “*(...) o desejo é a força produtiva do futuro*”.

Assim para este autor, a prospectiva territorial não está associada ao “determinismo da futurologia” e da “bola de cristal”, mas também não é previsão, marcada pela quantificação e extrapolação de tendências – na prospectiva o futuro é a razão de ser do presente e é múltiplo e incerto.

A prospectiva territorial pode ser considerada o prolongamento de técnicas mais tradicionais da denominada “inteligência territorial” - como os sistemas de análise operacionais para melhor gerir os territórios (os Sistemas de Informação Geográfica) ou mesmo o marketing territorial – técnicas que ligam a vigilância/monitorização e a acção pública ao desenvolvimento de um território.

Os objectivos da inteligência territorial são muito variados:

- Conhecimento dos territórios para melhor dominar os seus recursos;
- Capacidade de reacção rápida face a situações de crise;
- Controlo e vigilância de infra-estruturas (estradas, redes..)
- Estudo de “boas práticas” noutros territórios como forma de realizar um “*benchmarking*” territorial;
- Conhecimento do “*knowhow*” e dos produtos do território para realizar uma operação de marketing territorial.

A inteligência territorial, à semelhança das acções de inteligência económica, parte de uma estratégia precisa que comporta a definição e os limites dos campos de acção, os próprios objectivos da operação de inteligência territorial, a lista de parceiros/fontes de informação que permitirão alimentar um eventual sistema de vigilância/monitorização e os instrumentos técnicos de gestão da inteligência territorial (instrumentos de vigilância, instrumento de divulgação, instrumento de colaboração).

Ora, a prospectiva territorial não se resume a um sistema de informação territorial. É uma nova maneira de encarar os territórios, que tem como base a identificação do seu futuro possível e desejável. Assim, uma definição simples e concisa de prospectiva territorial poderia ser uma técnica que ajuda a pensar os

“futuros possíveis” do território, de forma a fazer com que a sua realidade futura seja mais conforme com as expectativas e intenções.

Esta definição permite observar que já não é suficiente descrever as mutações actuais e previsíveis de um território, sendo imprescindível explicar e formular os problemas específicos da unidade territorial em estudo (que cabe aos técnicos), de forma a acompanhar os responsáveis (os políticos) na decisão das estratégias.

Resumindo ainda mais a definição atrás apresentada, pode-se afirmar que a prospectiva territorial é uma técnica de apoio à decisão política. Contrariamente à previsão, a prospectiva territorial tem como principal instrumento de simulação cenários e não modelos (apesar de poder usar os modelos para ilustrar e testar os cenários). A previsão constrói um futuro à imagem do passado, ao passo que na prospectiva o futuro é decididamente diferente do passado.

A prospectiva territorial permite construir representações do futuro para dirigir o presente em direcção ao futuro desejado, revela as tendências que se vão evidenciar na sociedade e na economia, de modo a que o território possa preparar em tempo oportuno a sua evolução.

Neste sentido, a prospectiva territorial permite:

- Criar imagens, visões partilhadas do futuro do território, fundadas sobre as estratégias de desenvolvimento a longo prazo e a definição de acções a curto e médio prazo;
- Escolher um futuro, ser o seu “construtor” e não a “vítima” de determinada evolução. A prospectiva posiciona-se então entre o fatalismo (“não se pode nada”) e a ilusão utópica (“pode-se tudo”);
- Avançar para a implementação do futuro desejado, tomando as medidas necessárias nos *timings* correctos (sendo um pouco “estratega” e um pouco “bombeiro”);
- Indicar novas ideias;
- Aumentar o sucesso dos projectos territoriais, através do desenvolvimento de planos, esquemas ou programas.

A prospectiva territorial envolve assim cinco elementos fundamentais: (1) antecipação; (2) participação; (3) ligação em rede ou interacção; (4) visão; (5) acção.

## 2 – O Porquê da Prospectiva Territorial

Os estudos territoriais prospectivos, que se têm multiplicado no início do século XXI, procuram responder à necessidade de tomar em consideração dois

importantes fenómenos socio-económicos da actualidade: a globalização da economia e a desterritorialização.

Uma consequência directa da globalização é o desenvolvimento da economia desterritorializada, na medida em que a economia de mercado ignora as fronteiras territoriais - as relações económicas desenvolvidas pelos agentes económicos e institucionais localizados num determinado território podem não estar integradas no mesmo, sendo cada vez mais fortes e numerosas com agentes externos a este território.

Outra consequência a considerar é a aceleração das mutações económicas e sociais, ou seja, a velocidade das mudanças. Esta pressão constante das mutações sobre o que existe e o que é observado a todos os níveis, requer capacidade de antecipação, de previsão para agir, de forma a evitar retrocessos.

A perspectiva territorial é um meio para os indivíduos que partilham um território comum controlarem melhor o seu desenvolvimento futuro. Difere da maioria das actividades de planeamento, mesmo das mais estratégicas e orientadas para o longo prazo, dado que se baseia sobretudo em métodos prospectivos: dá mais realce à constituição de redes e às ligações com o processo decisório do que acontecia em muitas formas de estudos sobre o futuro, mais tradicionais e menos participativas.

De acordo com Keenan et al (2001), vários factores permitem explicar o recurso cada vez mais alargado a exercícios de perspectiva territorial:

- A emergência de novos modelos de *policy-making* – a última década testemunhou o desenvolvimento de um novo estilo de política pública, mais abrangente e preocupado em ultrapassar os *gaps* de planeamento territorial (passagem de um modelo *top-down* para modelos de governança de democracia participativa);
- O “efeito de alastramento” – quando um país/região desenvolve um estudo prospectivo, os territórios com os quais compete sentem necessidade de desenvolver um exercício semelhante;
- O “efeito milénio” – a entrada num novo século foi encarada como um conjunto de desafios e oportunidades para os territórios, que se lançaram em novos modelos de planeamento, ligados à antecipação e participação.

As regiões têm motivos muito diferentes para empreender um exercício prospectivo, dependentes das suas características, prioridades e objectivos. Estas motivações são de dois tipos: reactivas (por exemplo, um organismo nacional pediu que os pontos de vista da região fossem comunicados, como contributo para um exercício nacional; ou os actores regionais podem ter tido conhecimento dos resultados de um exercício nacional e estar preocupados com as respectivas implicações para a região); pró-activas (os actores regionais poderão estar preocupados

com as perspectivas futuras de um sector importante da economia regional e querer conhecer os seus desafios e oportunidades; ou poderão estar interessados em construir uma visão do futuro para a sua região, por estarem insatisfeitos com as perspectivas de desenvolvimento regional emergentes).

Apesar de muito variadas, as razões que têm conduzido à proliferação de estudos de prospectiva territorial incluem geralmente o desenvolvimento sustentável, a pressão da pobreza e das assimetrias territoriais e o desejo das autoridades territoriais (locais) de alguns países exprimirem a sua autonomia no que respeita às orientações estratégicas dos seus territórios. Em alguns casos, como o que se verificou em países como as Filipinas e a Colômbia, os próprios conflitos internos levaram a que a prospectiva territorial fosse encarada como um meio inigualável para permitir o diálogo entre os diferentes actores. Nesta perspectiva, o futuro do território transformou-se num espaço “neuro” no qual a mediação e a negociação parecem mais fáceis.

Assim, em alguns países, as motivações que estão subjacentes aos exercícios de prospectiva territorial são muitas vezes políticas. Todavia, a razão central que está na origem do desenvolvimento de estudos prospectivos é a necessidade de maior autonomia para os territórios sub-nacionais, como são as regiões e as áreas urbanas, que necessitam de vingar no mercado global e competitivo.

A prospectiva territorial (regional) transformou-se numa forma de expressão da autonomia dos territórios locais, que depende de dois factores essenciais: a capacidade de um território sub-nacional para controlar o seu desenvolvimento (definido por um processo de descentralização); a capacidade deste território para construir o seu futuro (geralmente através de um processo de participação).

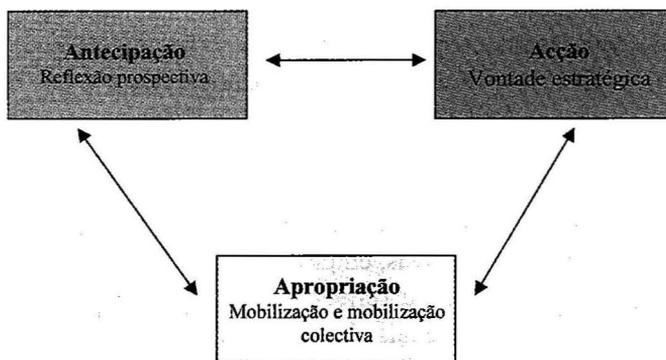
A prospectiva territorial permite pensar os territórios de um modo diferente, fazendo emergir uma visão comum dos mesmos e envolvendo todos os actores na construção do seu futuro. Assim, ao reforçar a relação entre os actores, impõe-se como um novo instrumento de governança.

Se alguns trabalhos de prospectiva (geral) devem continuar a ser confidenciais (nomeadamente as análises de estratégias de actores), a prospectiva aplicada aos territórios deve ser encarada como uma diligência de apropriação colectiva, na qual cada um é um actor incontornável e insubstituível. Esta apropriação é indispensável para passar da antecipação à acção, ou seja, para viabilizar o “Triângulo Grego” utilizado por Michel Godet (Figura 1).

A prospectiva territorial permite agilizar as três componentes deste triângulo: a “logos” (o pensamento, a racionalidade, a antecipação, o discurso, corporizado pelo azul da razão fria), a “epithumia” (o desejo, a apropriação, corporizada pelo amarelo das sensações quentes) e a “erga” (as acções, as realizações, corporizadas no verde da acção viva).

As três cores do triângulo grego permitem organizar a prospectiva territorial em três tipos de documentos ou *outputs*:

Figura 1 – O Triângulo Grego



Fonte: Adaptado de Godet (2000).

- Um *livro azul*, documento que deve fornecer uma visão global da envolvente actual e futura do território. Apoiando-se numa síntese de números-chave, comporta elementos de diagnóstico, regista os pontos controversos e aponta as tendências prováveis, as incertezas maiores e os riscos de ruptura possíveis;
- Vários *livros amarelos*, onde os diversos agentes formulam as suas propostas de acção local, não só no sentido de se prepararem para as mudanças globais pressentidas no livro azul (pré-actividade) mas, também, no sentido de concretizar os objectivos estratégicos através de projectos locais (pró-actividade). Estes livros amarelos traduzem a apropriação colectiva da prospectiva territorial;
- Um *livro verde*, que propõe o plano estratégico global para o território (da região ou da cidade), associando a cada objectivo diversas acções concretas. Este livro realiza a síntese entre o livro azul e os vários livros amarelos e, dada a sua vocação estratégica, deve ser elaborado sob a responsabilidade dos dirigentes eleitos, para poder comprometê-los na acção concreta.

### 3 – As Técnicas de Prospectiva Territorial

A capacidade de antecipar tornou-se um elemento de extrema importância para assegurar a competitividade de empresas e também dos territórios. Por consequência, novos métodos, técnicas e ferramentas foram criados no decorrer dos últimos anos, buscando utilizar os conhecimentos explícitos e tácitos disponíveis para tentar não prever como o futuro será, mas sobretudo compreender quais são

os seus factores condicionantes, identificando os melhores caminhos para a construção do futuro desejado.

As várias técnicas de prospectiva territorial, sejam o método dos cenários, desenvolvido nos EUA após a II Guerra Mundial, sejam os trabalhos da DATAR, desenvolvidos desde a década de 60, sejam ainda os trabalhos do *Conservatoire National des Arts et Métiers* (CNAM), orientados por Michel Godet surgiram para dar resposta às preocupações de novos conceitos de planeamento.

As técnicas utilizadas nos estudos de prospectiva territorial podem ser classificadas como “*hard*” (quantitativas, empíricas, numéricas) ou “*soft*” (qualitativas, baseadas em julgamentos ou reflectindo conhecimentos tácitos). Outra classificação possível é avaliar se tais técnicas tendem a ser “exploratórias” (iniciam o processo a partir da extrapolação das capacidades correntes e identificam os desafios do futuro) ou “normativas” (iniciam o processo com uma nítida percepção da necessidade futura e caracterizam-se pela definição das opções estratégicas possíveis e desejáveis).

Uma classificação recente das técnicas prospectivas é a combinação proposta por Porter et al (1991 e 2004) e por Skumanich et al (1997), que as divide em vários grupos ou tipologias:

- **De apoio à criatividade** - a criatividade, que permite ampliar a habilidade de visualizar futuros alternativos, deve estar presente em todos os estudos prospectivos, dado que é imprescindível evitar visões pré-concebidas de problemas e situações e desenvolver um novo padrão de percepção (*awareness*). De destacar neste âmbito as técnicas de *brainstorming* (que produzem novas ideias sobre o modo de resolver um determinado problema, através de uma “atmosfera” de reflexão livre que estimula a criatividade), cinética (utilização de analogias para a geração de ideias criativas), análise morfológica<sup>2</sup>, árvores de pertinência<sup>3</sup> e questionários/entrevistas;
- **Métodos descritivos e matrizes** – também podem ser utilizados para ampliar a criatividade, individual e/ou colectiva, e possibilitar a identificação de futuros alternativos.

<sup>2</sup> Consiste no desenvolvimento e aplicação prática de métodos básicos que permitam descobrir e analisar as inter-relações estruturais ou morfológicas entre objectos, fenómenos ou conceitos e explorar os resultados obtidos na constituição de realidades plausíveis. Segundo Godet (2001), o objectivo da análise morfológica é explorar de forma sistemática os futuros possíveis a partir do estudo de todas as combinações resultantes da decomposição de um sistema.

<sup>3</sup> Técnica analítica/normativa que subdivide um tema vasto em subtemas cada vez mais pequenos, apresentando-os em forma de diagrama ou de árvore. Identifica níveis hierárquicos distintos, em que cada nível sucessivamente mais baixo envolve distinções ou subdivisões mais finas. Uma árvore de pertinência apresenta, assim, vários aspectos de um sistema, de um problema, ou mesmo de uma proposta de solução, de modo a permitir chegar a uma compreensão mais completa do tema e deduzir o que poderá ser necessário para se obter um resultado específico.

- Métodos estatísticos - constituem modelos que procuram identificar e medir o efeito de uma ou mais variáveis independentes no comportamento futuro de uma variável dependente. O procedimento padrão é testar modelos simples de ajustamento (linear, exponencial, quadrado ou cúbico) para a variável dependente, procurando definir os parâmetros do modelo e minimizar o erro residual. Os modelos econométricos e não-lineares recorrem a equações mais complexas, fundamentadas em relações de causalidade previstas em teoria e na determinação em conjunto de parâmetros para uma ou mais equações simultâneas.
- Painel de especialistas (*focus group*) – técnica que deve ser utilizada sempre que a informação não possa ser quantificada ou quando os dados históricos não estão disponíveis ou não são aplicáveis. A opinião de especialistas pode e deve ser usada como uma forma de complementar as informações obtidas e de captação de conhecimentos tácitos e *insights*. Esta técnica é uma visão do futuro baseada na informação e lógica de indivíduos com muita familiaridade com o tema em questão. Em qualquer exercício de prospectiva territorial é fundamental o trabalho de especialistas ou de grupo de especialistas, enriquecido com os contributos da construção colectiva (além da participação da população residente no território em análise). Esta construção colectiva deve ser apoiada num sólido pré-diagnóstico pois não é possível iniciar uma construção prospectiva sem uma base suficiente de conhecimentos do território. Este pré-diagnóstico deve ser complementado pela elaboração de previsões (económicas, demográficas, sociais, ambientais, financeiras...), obtidas através de diferentes técnicas (como as projecções, os modelos previsionais ou as previsões tendenciais). Os métodos Delphi e de Impactos Cruzados são bons exemplos de métodos estruturados e baseados na opinião de especialistas<sup>4</sup>.
- Monitorização e sistemas de inteligência – estas técnicas constituem fontes básicas de informação relevante e permitem definir ameaças potenciais para o território, identificar oportunidades existentes nas mudanças do ambiente envolvente, alertar a direcção sobre tendências que estão a convergir/divergir, a aumentar/diminuir ou a interagir. Coates et al (2001) apon-

<sup>4</sup> O Método Delphi (cujo nome homenageia o oráculo de Delphos), consiste em interrogar individualmente, por meio de sucessivos questionários, um determinado grupo de peritos. Depois de cada aplicação do questionário aos peritos, as questões são analisadas e outra vez apresentadas aos mesmos, para que tenham a oportunidade de rever as suas opiniões. Assim, cada inquirido deve preencher o questionário, recebendo depois informações sobre o conjunto de respostas dos diversos inquiridos e voltando a preencher o questionário já na posse destas informações. Por seu turno, o Método dos Impactos Cruzados é semelhante ao método anterior pois também utiliza um grupo de analistas para interrogar, peritos sobre um determinado tema - é, no entanto, mais avançado na medida em que permite levar em conta a interdependência de várias questões formuladas, possibilitando que o estudo adquira um enfoque mais global, mais sistémico, logo mais de acordo com uma visão prospectiva.

ta para a emergência, no final do século XX, de uma nova forma de prospectiva territorial que recorre a este tipo de técnicas - a inteligência competitiva tecnológica, que tem vindo a substituir a monitorização clássica, ampliando a sua abrangência e actuação.

- Modelagem e Simulação – técnicas que representam tentativas de identificar certas variáveis e criar modelos computacionais, jogos ou sistemas nos quais se pode visualizar a interacção entre as variáveis ao longo do tempo. Computadores ou indivíduos (ou ambos) são envolvidos neste tipo de técnicas. Com os computadores, pode-se fazer o jogo do “*e se...*”, em que, fazendo determinadas escolhas, se vêem as consequências. Estas técnicas têm sido desenvolvidas de forma mais ampla em torno de questões relativamente fáceis de quantificar, como o crescimento económico, o emprego, o consumo de energia e a demografia.
- Análise de Tendências – esta é a forma mais simples de fazer prospectiva, já que se baseia na hipótese de que os padrões do passado são mantidos no futuro. São utilizadas técnicas matemáticas e estatísticas para extrapolar séries temporais para o futuro (recorre-se à recolha de informação sobre a evolução de uma variável ao longo do tempo e, em seguida, esta informação é extrapolada para um ponto no futuro).
- Sistemas de Avaliação e Decisão - incluem o tratamento de múltiplos pontos de vista e a sua aplicação permite priorizar ou reduzir os vários factores que devem ser levados em consideração. Diferentes técnicas têm vindo a ser adaptadas e utilizadas, com destaque para o processo de hierarquias analíticas (AHP)<sup>5</sup> e as referidas árvores de pertinência, que permitem ao decisor expressar preferências e estabelecer prioridades. O processo de tomada de decisão inclui o objectivo de redução das dúvidas e incertezas sobre determinadas alternativas e de efectuar uma escolha razoável entre o que é possível.
- Análise Multicritérios - é um conjunto de técnicas cujo objectivo é facilitar as decisões relativas a um determinado problema, quando é necessário levar em conta múltiplos pontos de vista. A sua aplicação permite priorizar ou reduzir os vários factores que devem ser levados em consideração. Apresenta a vantagem de possibilitar a construção de modelos de análise que ordenam opções face a múltiplos critérios tomados conjuntamente e de explicitar os factores subjacentes a cada ordenação.

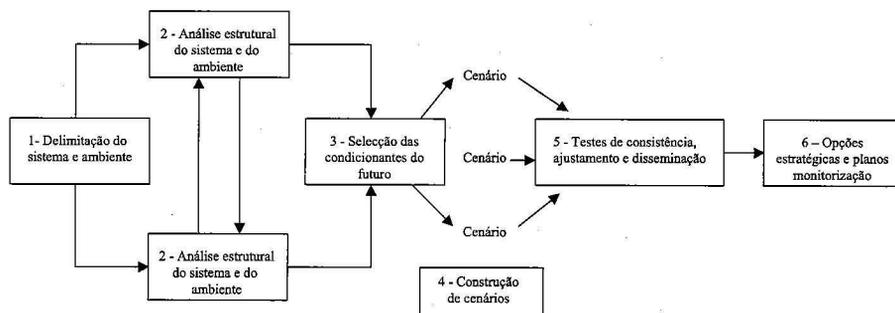
<sup>5</sup> O AHP foi criado por Thomas Saaty, que se especializou na modelagem de problemas de decisão não estruturada. Embora tenha sido criado sobretudo para auxiliar o processo de tomada de decisão, Saaty também o aplicou em questões relacionadas com a visualização do futuro. Esta técnica dá uma perspectiva de causalidade dos processos que fazem parte da construção de cenários. De acordo com Porter (1991) permite tomar a decisão seguindo quatro fases essenciais: (1) sistematizar o julgamento em hierarquia ou árvore; (2) fazer comparações elementares de pares; (3) sintetizar esses julgamentos de pares para chegar a julgamentos gerais; (4) verificar se os julgamentos combinados são consistentes entre si.

- **Cenários** – definem-se como instrumentos para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos, sobre as quais as decisões serão fundadas. Esta técnica permite construir representações do futuro, bem como caminhos que conduzem a essas representações, e destacar as tendências dominantes e as possibilidades de ruptura no ambiente envolvente. Existem duas grandes categorias de cenários: exploratórios e antecipativos (ou normativos). Os cenários exploratórios indicam as tendências passadas e presentes e o desdobramento em tendências futuras (partem das tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verosímeis), ao passo que os cenários antecipativos são construídos com base em visões alternativas de futuros (construídos de forma retroprojectiva a partir de imagens alternativas do futuro, indicando cenários desejáveis e cenários a serem evitados).

A utilização/construção de cenários tem a finalidade de organizar, sistematizar e delimitar as incertezas e não a previsão de cenários possíveis - prever, com critérios, cenários plausíveis através da identificação de factos portadores de futuro, que germinam a partir da acção humana no presente. Assim, os cenários formam a base para uma reflexão sobre o futuro dos territórios, apoiam a preparação das acções em direcção aos objectivos traçados, orientando o planeamento estratégico das organizações e dos territórios.

O Método de Michel Godet é um dos mais expressivos para a elaboração de cenários. Dada a sua relevância, apresentam-se de seguida, de forma muito sistematizada, as várias fases deste método.

**Figura 2 – Fases do Método de Godet**



Fonte: Adaptado de Marcial (2002).

A descrição de cada uma destas fases é a seguinte:

1) **Delimitação do Sistema e do Ambiente** – nesta fase, é necessário definir o objecto do estudo, o horizonte temporal e o ambiente (envolvente) do sistema considerado, clarificando o foco do estudo de prospectiva;

2) Análise Estrutural do Sistema e do Ambiente – esta fase é iniciada com o levantamento de todas as variáveis e actores fundamentais no sistema, internos (endógenos) ou externos (exógenos). Num momento posterior, realiza-se uma análise retrospectiva (da sua evolução passada) e actual do sistema, de forma a identificar os agentes da mudança, ou seja, os factores portadores de futuro. Terminada esta etapa intermédia, procede-se à revisão da listagem preliminar de variáveis e actores e inicia-se a elaboração de uma matriz da análise estrutural, cruzando as variáveis para identificar a influência de cada uma sobre as restantes (quanto à sua “motricidade” e dependência) e identificando as variáveis-chave (explicativas, de ligação, de resultado ou autónomas).

Esta matriz é realizada calculando-se a relação de cada variável com as restantes. É atribuído o valor 0 às variáveis em que a relação de influência não existe ou é muito fraca, e o valor 1 às variáveis com relações de influência. No final de todas as linhas (na soma dos valores horizontais) obtém-se a “motricidade” de cada variável e no final de todas as colunas (na soma dos valores verticais) obtém-se o valor da sua dependência. As variáveis que apresentam os valores mais elevados são as mais dependentes ou “motrizes”.

É então elaborado um gráfico “motricidade vs dependência”, através do cálculo dos pontos médios de “motricidade” e de dependência, que permite identificar as variáveis explicativas, de ligação, de resultado e autónomas e verificar a relevância, a actuação e as implicações de cada uma das variáveis no sistema.

É ainda elaborada a análise estratégica de actores, que consiste em identificar e analisar os projectos, motivações, meios de acção e desafios estratégicos dos jogos de actores. Desta análise resulta a Matriz Actores e Variáveis, que cruza actores x variáveis (esta tarefa é realizada através do seguinte raciocínio: actor 1 influencia a variável  $x_1$ ,  $x_2$ , e  $x_3$ ... e assim sucessivamente). Preenchida esta matriz, obtêm-se os actores mais influentes, o nível da “motricidade” e a dependência das variáveis em relação a cada um, permitindo identificar os actores que merecem ser mais estudados e incluídos na Estratégia dos Actores. O quadro da Estratégia dos Actores é elaborado a partir do cruzamento das estratégias (objectivos, problemas e meios) de cada um dos actores.

3) Seleção das Condicionantes do Futuro – a partir da análise anterior, poderão ser identificadas as tendências pesadas, os factores portadores de futuro e as alianças existentes entre os actores, ou seja, todas as circunstâncias que conduzirão à construção dos cenários.

4) Construção de Cenários Alternativos – esta fase inicia-se com a análise morfológica, que permite decompor as variáveis explicativas nos comportamentos e estratégias previsíveis dos actores. A análise morfológica apresenta, em geral, inúmeras possibilidades de cenários. Michel Godet recomenda nesta fase a utilização do método SMIC (Sistema de Matrizes de Impactos Cruzados), que

permite hierarquizar imagens possíveis, o que conduz à escolha da imagem correspondente ao cenário provável e às imagens finais dos cenários constatados. Proceda-se depois à comparação entre a situação actual/inicial e o horizonte escolhido, situação-objectivo, levando em conta as variáveis-chave, as tendências pesadas, as estratégias dos actores e os factores portadores de futuro já identificados. Esta fase é finalizada com a apresentação e descrição pormenorizada da imagem final.

5) Testes de Consistência, Ajustamento e Disseminação – estes testes são realizados com o objectivo de verificar se os cenários contêm impossibilidades e contradições lógicas evidentes. A avaliação é feita para cada momento (desde a concepção/objectivos à trajectória) e para o conjunto (por exemplo, objectivo x cenários, objectivo x trajectória, trajectória x cenários).

6) Opções Estratégicas e Planos de Monitorização Estratégica – esta fase procura garantir a análise dos pontos fortes e fracos no que respeita aos cenários revistos pelos testes de consistência e ajustamentos antes realizados. A elaboração de novas opções estratégicas e de planos de monitorização garantirá a implementação dos cenários.

Diversos autores apontam para a necessidade de se utilizar mais do que um método ou técnica na realização de estudos territoriais prospectivos, dada a complexidade inerente a este tipo de actividade e o facto de nenhum método atender a todas as necessidades envolvidas. Desta forma, métodos quantitativos são combinados com métodos qualitativos, conhecimentos explícitos somam-se a conhecimentos tácitos na busca de complementaridade ou de visões diferenciadas.

É assim importante reforçar a ideia de que cada método, técnica ou ferramenta apresenta vantagens e desvantagens: por exemplo, métodos quantitativos defrontam-se com a necessidade de séries temporais fidedignas ou com a existência de dados padronizados; os métodos qualitativos muitas vezes enfrentam problemas decorrentes do limite do conhecimento dos especialistas, das suas preferências pessoais e subjectividades/parcialidades.

A qualidade dos resultados dos estudos prospectivos está portanto fortemente ligada à correcta escolha das técnicas a utilizar.

#### **4 – Exemplos Europeus**

Os exemplos de prospectiva territorial desenvolvida na Europa permitem sublinhar a grande variedade de aproximações prospectivas. De facto, é importante frisar que as técnicas prospectivas podem ser adaptadas a cada um dos projectos territoriais concretos a que se aplicam, mas não existem nunca duas construções prospectivas rigorosamente idênticas, na medida em que não existem territórios

absolutamente idênticos. Desta forma, os exercícios de prospectiva territorial podem “inspirar-se em.....” mas não podem ser copiados.

Os cenários da “Célula de Prospectiva” da Comissão Europeia merecem referência. Destinam-se a construir um debate sobre o “projecto europeu” e caracterizam-se por serem o resultado de um trabalho colectivo que associa os funcionários da União Europeia. Pode-se dizer que foi com a elaboração do *Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário 2010* (EDEC, 1999), que se desenvolveram os estudos prospectivos territoriais no seio da UE. Este é um documento de referência que definiu as grandes orientações do desenvolvimento territorial do espaço europeu e permitiu assumir colectivamente uma visão estratégica, prospectiva e integrada do território comunitário.

Em Fevereiro de 2000, foi apresentado em Bruxelas o resultado de um trabalho conduzido pelo Instituto de Estudos de Prospectiva Tecnológica (IPTTS), um dos “*Joint Research Institutes*” da UE, sediado em Sevilha. Este estudo, intitulado “*Futures Project*” foi o culminar de vários anos de trabalho e constitui um dos mais importantes estudos regionais de prospectiva. O seu objectivo foi examinar os efeitos individuais e combinados dos *drivers* tecnológicos, económicos, políticos e sociais no período 2000-2010, tendo como preocupação central a tecnologia, a competitividade e emprego.

Um outro documento – “*Visão Espacial na Europa do Nordeste*” (ENO) – também é referência no domínio de estudos estratégicos e prospectivos desenvolvidos pela UE. Esta “visão espacial” foi construída em 2002 por uma equipa anglo-franco-holandesa, com um comité de acompanhamento composto por representantes das administrações de ordenamento do território de cada um dos países envolvidos no projecto (Reino Unido, Irlanda, França, Alemanha, Bélgica, Holanda e Luxemburgo). Elaborado em conformidade com o EDEC, este documento serviu de referência para a identificação de projectos inter-regionais e transnacionais (programa INTERREG III).

Quando se analisam as experiências de estudos de prospectiva territorial desenvolvidos nos vários países europeus, observa-se que se enquadram em quatro grandes temáticas:

- Cidades e fenómenos urbanos (novas formas de habitação, transportes e mobilidade, novos modos de vida, equipamentos e espaços colectivos, desigualdades e segregação espacial, etc). Por exemplo, na Bélgica o Ministério da Mobilidade e Transportes encomendou o estudo “Aspectos Fiscais, Técnicos e Sociais da Mobilidade no Horizonte 2020”. Na Suécia, o Ministério do Ambiente desenvolve regularmente trabalhos prospectivos sobre o “desenvolvimento das aglomerações”;
- Reflexões prospectivas para projectos de desenvolvimento regional – estes exercícios, levados a cabo por responsáveis políticos regionais, incluem-

- se na sua estratégia de separação do poder central (descentralização). Este tipo de estudos é muito frequente por exemplo na Alemanha, onde vários Länder criaram comissões (gerais ou temáticas) de reflexão sobre o futuro (exemplo da “Caixa de Ideias”, criada em Schleswig-Holstein, do projecto “Economia 2000” no Baden-Wurttemberg ou ainda do “Secretariado para Estudos Prospectivos” criado na Renânia do Norte-Westefália. Na Bélgica os exercícios prospectivos são dirigidos pelos Conselhos Económicos e Sociais das várias regiões (por exemplo, o CES da Flandres desenvolve vários estudos prospectivos em áreas como política industrial, desigualdades territoriais, infra-estruturas, ambiente, transportes e comunicações. Na Dinamarca, o AKF (Instituto de Estudos Territoriais) desenvolve desde 1975 estudos prospectivos em três sectores-chave (relação entre indivíduo e sociedade local; ambiente e energia; economia, instituições públicas e desenvolvimento regional);
- Governança regional – o objectivo de criar dinâmicas de responsabilização colectiva e de reflectir sobre os pontos de vista dos vários actores regionais que participam na tomada de decisões tem conduzido à proliferação de estudos prospectivos. A inclusão da sociedade civil e da democracia participativa tem sido uma tónica dominante. Refira-se o exemplo dos projectos desenvolvidos pelo Instituto Jules-Destrée (Bélgica), um dos *think-thanks* privilegiados da Valónia que se apoia os responsáveis locais através de metodologias prospectivas;
  - Ordenamento do Território – ainda que o desenvolvimento dos territórios seja uma das principais preocupações, não substituiu o clássico problema do ordenamento territorial. Questões como “*De que forma se consegue garantir o equilíbrio futuro dos territórios?*” ou “*Como favorecer ao mesmo tempo a mobilidade dos indivíduos e a capacidade de atracção dos territórios?*” encontram resposta em metodologias de prospectiva territorial. Por exemplo, a *National Spatial Strategy* (NSS) da Irlanda, elaborada pelo Ministério do Ambiente, constrói cenários a vinte anos para a distribuição espacial das actividades.

#### 4.1 – O Caso Francês

Os estudos de prospectiva territorial são desenvolvidos em França há mais de quatro décadas, com algumas flutuações cíclicas que se podem sistematizar nos seguintes períodos:

- 1960-1970, “década de ouro” da prospectiva territorial em França, com o desenvolvimento dos primeiros grandes cenários de ordenamento do território;

- 1970-1990, período de recessão na prospectiva macroterritorial e de importante desenvolvimento da prospectiva urbana;
- Período posterior a 1990, de ressurgimento da prospectiva territorial.

A França tem uma tradição muito especial na prospectiva territorial em virtude de dois factores-chave: um factor histórico, que deriva do facto de, desde a II Guerra Mundial, desenvolver estudos de planificação nacional; um factor político, ligado ao facto de as autoridades locais encararem a prospectiva como uma forma de expressão da autonomia dos territórios.

O *Commissariat Général du Plan* (criado em 1947<sup>6</sup>) foi a primeira instituição francesa a utilizar a prospectiva.

Posteriormente, a DATAR (criada em 1963) desenvolveu esta metodologia de análise estratégica dos territórios, que acabou por se estender às várias autoridades regionais (no início desenvolvida nas regiões Limousin e Rhône-Alpes, Lyon, mas que rapidamente se estendeu às demais regiões). Esta instituição francesa de referência conduz desde a sua criação várias análises prospectivas, contando com a presença de uma equipa pluridisciplinar de estudo, composta por cerca de uma dezena de “agentes de missão”, e apoiando-se sobre vários outros grupos intelectuais, do mundo empresarial e académico. Diversas abordagens espaciais e sectoriais deram lugar a relatórios publicados. Para o estabelecimento dos planos directores das áreas metropolitanas vários cenários de evolução têm sido apresentados pela DATAR: refiram-se os exemplos “*La Transformation du Monde Rural*” (1972) ou “*Scénarios pour les Villes Moyennes*” (1974). Todavia, o estudo que mais marcou a opinião pública foi publicado em 1971 - “*Une Image de la France en l’An 2000. Scénario de l’Inacceptable*” – que, de natureza tendencial, revelou a prazo uma França marcada por profundos desequilíbrios, espaciais e sociais, o que reforçou a necessidade de eficazes formas de ordenamento do território.

Nos anos 90, sob o impulso de Jacques Chérèque, uma primeira vaga de células de prospectiva, dirigidas pela DATAR, agrupou numerosos universitários de um largo espectro disciplinar: geógrafos, economistas, historiadores, sociólogos, entre outros. Este programa, intitulado “*Prospective et Territoires*” procurou refundar a problemática do ordenamento do território. As bases da “*Loi d’Orientation pour l’Aménagement et le Développement du Territoire*” foram lançadas por este programa, sobretudo a parte relativa à “recomposição dos territórios”.

Uma segunda geração de trabalhos prospectivos, efectuada entre 1996 e 1998, foi desenvolvida em torno do tema central “*Mondialisation et Territorialisation*”.

A partir do ano 2000, a prospectiva territorial foi cada vez mais utilizada em França como um instrumento de governança local ao nível das cidades ou das

<sup>6</sup> A partir de Fevereiro de 2006 passou a chamar-se *Centre d’Analyse Stratégique*.

comunidades de aglomerações. Este ano marcou o início do programa trianual de prospectiva “*Territoires 2020*”, lançado por Jean-Louis Guigou com o objectivo de renovar os conceitos e permitir uma mais rápida passagem entre a reflexão prospectiva e a acção pública. No seguimento deste programa, foram instaurados numerosos instrumentos de divulgação da prospectiva territorial: uma revista científica (*Territoires du Futur*), um seminário de prospectiva e publicação do documento “*Aménager la France de 2020 - Mettre les Territoires en Mouvement*”.

Neste documento é proposta uma visão policêntrica do território, fundada no desenvolvimento da cooperação territorial (entre aglomerações, regiões e países), indispensável na conciliação entre crescimento económico e coesão social e territorial e na construção de um projecto colectivo de confiança compartilhada pelos vários actores.

Em Novembro de 2004 foram lançados o apelo público à apresentação de projectos e a recepção de candidaturas (que vigorou até Fevereiro de 2005) no âmbito do programa dos “pólos de competitividade”<sup>7</sup>, que deu seguimento a experiências anteriores de estratégias de competitividade territorial (como os tecnopólos e os sistemas produtivos locais). Este programa, tecnicamente preparado pela DATAR/CIADT<sup>8</sup>, derivou de dois importantes estudos prospectivos: “*La France, Puissance Industrielle: une Nouvelle Politique Industrielle par les Territoires*” (DATAR, 2004) e “*Pour un Écosystème de la Croissance, Rapport au Premier Ministre*” (de Christian Blanc, 2004).

Todos os projectos aprovados (um total de 66, num conjunto de 105 candidaturas) apresentam uma visão prospectiva dos territórios de referência que resultou da parceria (projecto colectivo) de numerosos actores regionais (e, em muitos casos, inter-regionais).

## 4.2 – O Caso Português

O primeiro estudo de prospectiva conduzido em Portugal data de 1992 e foi realizado pelo Instituto de Prospectiva no âmbito de um exercício europeu. Todavia, na última década, os estudos mais importantes de prospectiva territorial foram conduzidos pelo Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP). De referir o caso do “PNDES - Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social”,

<sup>7</sup> Um “pólo de competitividade” é a combinação, num determinado espaço geográfico, de empresas, de centros de formação e de unidades de investigação públicas ou privadas, empenhados numa parceria destinada a criar sinergias em torno de projectos comuns inovadores.

<sup>8</sup> *Comité Interministérielle pour l’Aménagement et Développement du Territoire* – em Outubro de 2005, o CIADT tomou a designação de *Comité Interministérielle pour l’Aménagement et Compétitivité du Territoire* (CIACT).

elaborado em 1995, além de alguns estudos de planeamento ligado à aplicação de fundos estruturais (1996 e 2001) e do estudo “*Portugal 2015 - Internacionalização da Economia: Uma Reflexão Prospectiva*” (2002).

O desenvolvimento da prospectiva regional em Portugal coincide com os esforços de descentralização da Administração Central e com o aumento dos poderes de jurisdição dos municípios sobre questões de ordenamento do território. A Comissão Europeia desenvolveu em 1998 um exercício de prospectiva regional associado aos estudos promovidos em parceria com a Agência de Inovação e aplicados às regiões Norte e Lisboa e Vale do Tejo. Refira-se também o exemplo da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, que está a desenvolver o estudo prospectivo “*Norte 2015*”.

Para além de algumas iniciativas governamentais, merecem referência as actividades do Instituto de Prospectiva, como os seus encontros anuais no Convento da Arrábida que têm sido importantes para a prospectiva na área da ciência e tecnologia, além dos trabalhos conduzidos pela Fundação Calouste Gulbenkian ou de estudos realizados por algumas empresas de consultoria ligados à competitividade territorial.

Merecem também destaque importantes estudos sectoriais prospectivos, da iniciativa de Associações Industriais ou da INTELI – Inteligência em Inovação.

A prospectiva tem portanto marcado de modo irreversível os estudos territoriais desenvolvidos em Portugal por entidades públicas e privadas e que impõem novos modelos de acção sobre os territórios locais e regionais.

## **5 – O Futuro da Prospectiva Territorial**

A realização de estudos territoriais prospectivos é relativamente recente e decorre de um contexto de mudanças profundas no cenário internacional, particularmente no que se refere à globalização da economia e à aceleração das mudanças tecnológicas. Um pouco por toda a parte tem proliferado este tipo de estudos que conduziram à necessidade de repensar o modo de fazer planeamento territorial. A prospectiva impõe novos modelos de governança, marcados pela presença de um projecto colectivo e mobilizador, resultante da técnicas específicas de planeamento em que a antecipação, a participação e a acção são factores imprescindíveis.

Todavia, um exercício de prospectiva não deve ser encarado como o remédio para todos os males de um território. É um processo aliciante mas complexo que deverá ser correctamente construído, sob pena de falhar ou criar perversas dinâmicas de desenvolvimento territorial.

A prospectiva territorial gera visões, idealmente comuns, da evolução desejável de um território, mas carece de um nível mínimo de poder político, económico ou cultural com capacidade de decisão e acção. Pode ajudar a encontrar áreas de consen-

so entre facções opostas, mas muitas vezes este consenso não é fácil de alcançar: é um processo moroso o de geração de visões amplamente aceites sobre o caminho a seguir pelos territórios e o de mobilização em torno das ideias sobre as oportunidades que poderão ser aproveitadas e os desafios que deverão ser enfrentados.

Desta forma, uma das principais tarefas consiste em fomentar uma “cultura prospectiva”, na qual todos os tipos de actores sociais e económicas reconhecem a pertinência das perspectivas definidas para o longo prazo.

A tendência é para os futuros estudos territoriais serem ainda mais prospectivos (resultantes de métodos melhorados dos cenários e visões prospectivas normativas), mais estratégicos e ainda mais participativos (com instrumentos de animação mais eficientes). Serão cada vez mais desenvolvidos por “células de prospectiva” ou “conselhos de desenvolvimento”, desaparecendo o carácter pontual e isolado que marca a prospectiva territorial em alguns países (em Portugal, por exemplo).

Apesar do caminho que ainda falta percorrer, a prospectiva entrou já de forma irreversível nos estudos territoriais e marcará para sempre as políticas de ordenamento do território que cada vez menos são entendidas como políticas de redistribuição (de assistência às regiões menos desenvolvidas, visando ajudá-las a recuperar do seu atraso) mas sobretudo como políticas de competitividade.

## Bibliografia

- CIADT (2005) - *Les Pôles de Compétitivité: Cap sur l'Innovation et sur la Performance des Territoires*, Dossier de Presse, 12 juillet, Matignon.
- COATES, V. et al (2001) - *On the Future of Technological Foresight*, in *Technological Forecasting and Social Change*, V. 65, Nº1, New York.
- DATAR (2003) - *40 Ans d'Aménagement du Territoire*, Paris.
- DOU, H. (1995) - *Veille Technologique et Compétitivité*, Dunod, Paris.
- DPP (1997) - *Prospectiva e Cenários – Uma Breve Introdução Metodológica*, Lisboa.
- FAHEY, L. et al - *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*, John Wiley & Sons.
- GODET, M. (2000) - *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*, in *Technological Forecasting and Social Change*, V. 65, Nº1, New York.
- GODET, M. (2000a) - *A Caixa de Ferramentas da Prospectiva Estratégica*, Caderno do CEPES, Lisboa.
- GODET, M. (1993) - *Manual de Prospectiva Estratégica: Da antecipação à Acção*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- HORTON, A. (1999) - *Forefront: a simple guide to successful foresight*, in *Foresight: The Journal of Future Studies*, V.1, N.1, february..
- MARCIAL, E. et al (2002) - *Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- OCDE (1996) - *Special Issue on Government Technology Foresight Exercises*, STI Review, N.17, Paris.
- PORTER, A. et al (1991) - *Forecasting and Management of Technology*, J.Wiley, New York.
- PORTER, A. et al (2004) - *Technology Futures Analysis: Towards Integration of the Field and New Methods*, in *Technological Forecasting and Social Change*, Nº 49.
- KEENAN et al (2001) - *Why Regional Foresight?: An Overview of Theory and Practice*, in ECRResearch DG-Directorate K.
- SKUMANICH, M. et al (1997) - *Foresighting Around the World: A Review of Seven Bent-Un-Kind Programs*, Battelle, Seattle.