



José Saragoça, Carlos da Silva y Joaquim Fialho.
Antecipação de cenários de mudança com metodologia prospectiva: teoria e estudos empíricos.

(ECS/Universidade de Évora e CICS.NOVA.UÉvora - jsaragoca@uevora.pt,
casilva@uevora.pt, jfialho@uevora.pt)

RESUMO:

Enquadrada nos *Future Studies*, a prospectiva é uma abordagem interdisciplinar em pleno crescimento teórico e metodológico e de aplicação crescente nos tempos actuais, marcados por elevada incerteza e risco e necessidade de políticas públicas de medidas de gestão estratégia, que estuda as mudanças passadas e presentes e procura desenvolver a capacidade de antecipação de «futuros possíveis» e mobilizar os actores para a acção colectiva. Nesta medida, a prospectiva de «terceira geração» apresenta um enorme potencial para intervenções orientadas para o planeamento estratégico e participado da mudança sociocultural, em territórios e organizações.

Iniciamos este texto com uma abordagem não exaustiva sobre os fundamentos teóricos e epistemológicos, as vantagens, a utilidade e os limites da prospectiva no planeamento da mudança. No último tópico, em jeito de revisão sistemática, apresentamos uma súmula de investigações realizadas na última década na universidade de pertença dos autores que recorreram à metodologia prospectiva, nomeadamente a métodos da *Escola Francesa de Prospectiva*.

PALAVRAS-CHAVE: prospectiva; método dos cenários; planeamento estratégico; mudança sociocultural.



1. A Prospectiva: génesis, fundamentos, principios

O desejo de conhecer o futuro é tão antigo quanto a humanidade. De facto, na tentativa de conhecer o futuro, o homem sempre procurou reunir e sistematizar informações com objectivo de minimizar o risco das suas decisões (Marcial e Grumbach (2006)⁸⁸ e das suas acções.

Ao longo da história o futuro foi sendo interpretado de inúmeras formas: como produto da magia (predominou, principalmente, na época medieval e interpreta o futuro como produto da adivinhação); com uma visão unidireccional (concepção que surgiu nos tempos modernos, muito graças ao conhecimento e métodos das ciências matemáticas e da estatística, e que assume que o futuro pode ser modelado com a aplicação de modelos de projecção, utilizando séries históricas de referência; e, ainda, mediante uma visão multidimensional e humanista (enfoque que surgiu no final da década de 1950, dando origem ao surgimento da prospectiva, e interpreta o futuro como dependente da acção do homem (Castro et al., 2001).

Expressão atribuída ao filósofo e pedagogo francês Gaston Berger (1957), a prospectiva tem como propósito fundamental o “estudo do futuro distante”.

Esta concepção é típica da primeira fase dos estudos do futuro (Moura, 1995), que se inicia precisamente com as reflexões deste autor francês que está na base da criação Centre National de Prospective, em Paris. Berger escreve a obra “A Atitude Prospectiva” (1957), na qual considera que esta atitude consiste num “olhar para longe” e deve preocupar-se com o longo prazo, tendo em atenção as interacções e os factores e tendências que são realmente importantes.

Uma segunda etapa destes estudos inicia-se em 1960, marco identificado com a criação da associação *Futuribles*⁸⁹, nomeadamente através das

⁸⁸ Marcial e Grumbach (2006) fazem uma resenha das principais obras e acontecimentos históricos relacionados com os “estudos de futuro”, proporcionando-nos uma profícua construção histórica da prospectiva no século XX.

⁸⁹ O termo *futuribles* é equivalente à expressão “futuros alternativos”, na medida em que considera a ideia



propostas de Bertrand De Jouvenel (2000). Desde então, muitas outras organizações surgiram (Moura, 1995), tais como, o Comité para os próximos trinta anos (Inglaterra), e o Clube de Roma (Itália), que reúne grande número de pensadores globais. É nesta década que surgem a Rand Corporation (na Califórnia) e o Hudson Institute (em Washington D.C.), que se tornaram centros de referência de estudos prospectivos (Chorincas, 2006).

Uma terceira etapa coincide com a tomada de consciência em torno do tema *meio ambiente*, caracterizada pela ampla participação da sociedade organizada em torno dos possíveis futuros a partir das decisões tomadas na relação entre ciência/tecnologia e meio ambiente. São exemplos trabalhos como o World Dynamic, sobre o sistema ecológico, ou o estudo prospectivo da multinacional Shell, que possibilitou a elaboração de uma “visão de futuro” de um possível choque petrolífero e a adopção de medidas estratégicas de desenvolvimento da empresa.

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.

Considerado o futuro como um processo evolutivo que se converte num esforço de imaginação criativa (Araujo, s.d.: 64), a prospectiva foi-se afirmando como uma reflexão científica sobre o futuro do homem e das sociedades. Na verdade, o campo de reflexão e de utilização da metodologia prospectiva alargou-se à escala mundial e os métodos desenvolveram-se enormemente. Hoje, começa a ser rara a inexistência de formações superiores nesta área nas boas universidades e muitas são as empresas ou outras organizações e os territórios que investem recursos em estudos prospectivos.

de que não existe um futuro, mas sim potencialmente vários. Em 1961 foi criada uma revista intitulada *Futuribles*, cujo título foi alterado, poucos anos depois, para *Analyse et Prévision*.



Mais do que responder a interrogações (eventualmente julgadas pertinentes por alguns) como “o que acontecerá?” ou “o que ocorrerá irremediavelmente?” (Araujo, s.d.: 65), a prospectiva procura formatar imagens que decorrem da participação, criatividade e visão integrada de actores que procuram intervir na construção de um futuro desejado e que com ele se comprometem, considerando que as «imagens futuras» que cria que não são assumidas como sendo dotadas de exactidão absoluta nem decorrem do cumprimento absoluto de determinados acontecimentos (determinismo).

Wendell Bell (1997) identifica nove premissas de que partem os estudos sobre o futuro, a saber: 1) O tempo é contínuo, linear, unidireccional e irreversível - os eventos ocorrem num tempo, antes ou depois de outros eventos, e o *continuum* do tempo define o passado, presente e futuro; 2) Nem tudo o que vai existir já existiu ou existe; 3) O pensamento sobre os futuros é essencial à acção humana; 4) Ao fazer o nosso caminho no mundo, tanto individual como colectivamente, o conhecimento mais útil é o conhecimento do futuro; 5) O futuro não é evidente e não pode ser observado; portanto, não há factos sobre o futuro; 6) O futuro não é totalmente predeterminado – está, isso sim, “em aberto”; 7) Em maior ou menor grau, o futuro pode ser influenciado pela acção individual e colectiva; 8) A interdependência do mundo convida a uma perspectiva holística e a uma abordagem transdisciplinar, tanto na organização do conhecimento para a tomada de decisão como na acção social; 9) Alguns futuros são melhores que outros.

No seu conjunto, estas premissas constituem o ponto de partida geral para os estudos sobre o futuro e/ou para a investigação prospectiva.

Se no início da utilização destas abordagens foram sobretudo as empresas que se interessaram por esta técnica de análise, actualmente, sobretudo fora dos Estados Unidos, são algumas associações dedicadas a este tema e, essencialmente, as agências nacionais de apoio e financiamento do desenvolvimento científico e tecnológico que se envolvem directamente neste domínio (Moniz e Godinho, 2001: 4).



Na Europa, o desenvolvimento da prospectiva fica a dever-se, nos últimos anos, sobretudo, às acções do grupo francês Futuribles, da Association of Professional Futurists e do Colégio Europeu de Prospectiva Territorial (que procura federar e integrar as principais entidades europeias com competências e/ou intervenção na área da Prospectiva)⁹⁰.

Em Espanha - país sobre o qual possuímos um conhecimento relativo e superficial das tendências da aplicação dos procedimentos prospectivos que têm sido utilizados no campo de interesse nas áreas científico-tecnológicas, políticas, económicas e sociais - sabemos que existem estudos dos organismos oficiais⁹¹, do sector privado e sem fins lucrativos. Destacam-se a este nível os trabalhos e investigações realizadas pelo Instituto de Prospectiva Estratégica⁹², pelo FuturLab⁹³, da Universidade de Alicante, e pela Institución Futuro⁹⁴, uma organização privada sem fins lucrativos de Navarra, Espanha. No seu portefólio encontramos linhas de investigação e trabalhos nos domínios da Educação e Talento, Economia e Sociedade civil, Administração Pública e Empresa e Empreendedores. Dos trabalhos realizados, destaca-se a investigação coordenada por José Miguel Echarri, do Instituto de Prospectiva Estratégica, intitulada *España 2020: reflexiones prospectivas* (Echarri, 2005), onde se encontram descritos os procedimentos aplicados da prospectiva estratégica sobre diversas tendências espanholas, entre as quais, Espanha na Europa e no mundo, quadro institucional interno, Estado e sistema produtivo, sectores económicos, conhecimento, ciência e tecnologia, inovação, empresa, educação, formação, qualificações e dinâmica social.

⁹⁰ Segundo Alvarenga e Carvalho (2007: 14), este processo tem permitido a obtenção de importantes resultados em três áreas fundamentais: na criação de uma linguagem comum através da construção de uma terminologia de base o mais universal possível; na definição rigorosa dos principais conceitos; e num levantamento e análise aprofundada de técnicas, métodos e ferramentas metodológica.

⁹¹ São de assinalar, por exemplo, os estudos prospetivos sectoriais do *Servicio Público de Empleo Estatal* (SEPE) (<https://www.sepe.es/indiceObservatorio/buscar.do?tipo=5&indice=5&idioma=es>).

⁹² Informação disponível em <http://www.prospecti.es/>

⁹³ Informação disponível em <http://www.futurlab.es/futurlab-2/>

⁹⁴ Informação disponível em <http://www.ifuturo.org>



Em Portugal, a aplicação deste tipo de análises⁹⁵ deve-se, nos últimos anos, em grande medida, ao trabalho do Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, do Ministério da Educação, do Ministério do Trabalho e aos estudos realizados em alguns centros de investigação científica, particularmente do Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e do CET - Centro de Estudos Territoriais, ambos sedeados no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), e, mais recentemente, do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA, antes designado CESNOVA), em grande medida a partir do trabalho de um grupo de investigadores do polo da Universidade de Évora deste centro de investigação⁹⁶ e de trabalhos de mestrado e de doutoramento realizados, sobretudo, na área da sociologia e do desenvolvimento socio-organizacional, conforme adiante se explanará.

De entre os factores que impulsionam a necessidade das análises orientadas para o futuro estão seguramente o rápido desenvolvimento científico, tecnológico (p. ex., nos domínios das tecnologias da informação e comunicação, da Biotecnologia, da nanotecnologia), sociocultural e a crescente complexidade social, económica e dos ambientes de decisão, que requerem um conhecimento sistemático e profundo das tendências de evolução de tecnologias e mercados e uma capacidade de antecipação capazes de sustentarem uma tomada de decisão o mais fundamentada possível (Moniz e Godinho, 2001: 4; Keenan, Miles e Koi-Ova, 2003: 114). A finalidade da análise prospectiva é *antecipar para agir* (Godet, 1993), explorando o futuro de forma organizada, estruturada, consistente, plausível e útil (Alvarenga e Carvalho, 2007: 3).

Relativamente a outras formas de estudar o futuro, a análise prospectiva tem a grande vantagem de potenciar uma mais fácil comunicação e coordenação entre *stakeholders*, a concentração no longo prazo (uma exigência), a construção de uma visão partilhada que facilita a focalização

⁹⁵ Na sua dissertação de Mestrado, Carlos da Luz (2005: 15-16) apresenta uma revisão dos principais trabalhos teóricos e empíricos sobre prospectiva publicados em Portugal até aquela data.

⁹⁶ Referimo-nos ao CICS.NOVA.UÉvora, polo do CICS.NOVA instalado na Universidade de Évora.



dos actores, gerindo incertezas, potenciando exercícios mais inclusivos e fortalecendo redes e interfaces (capital social), a contribuição para a definição de prioridades (num contexto de significativas restrições ao nível dos recursos e de crescente concorrência internacional) e a criação de compromissos (de participação e de implementação) (Alvarenga e Carvalho, 2007: 7).

Podemos enunciar três princípios fundamentais dos estudos de pesquisa que merecem consenso generalizado por parte dos estudiosos da prospectiva (Luz, 2005).

O primeiro respeita ao alegado confronto constante entre conhecimento, por um lado, e desejo e receio, por outro, ou seja, a situação de que os nossos desejos e receios acerca do futuro não correspondem muitas vezes ao nosso conhecimento – aquilo a que Bertrand De Jouvenel apelidou de futuros «possíveis» e «desejáveis».

O segundo princípio é o de que apenas sobre o futuro os seres humanos podem concretizar uma actividade impactante, já que sobre o passado pouco mais podemos fazer do que estudá-lo, e sobre o presente a margem de intervenção é também reduzida. Assim, é sobre o futuro, ainda não materializado, que podemos ter alguma influência.

Finalmente, o terceiro princípio, assente na pluralidade do futuro, ou seja, na ideia de que não existe apenas um, mas muitos futuros possíveis e que se pensarmos ou agirmos em função de um só futuro, contribuimos para determiná-lo. Este princípio considera também que não existe somente o nosso futuro, mas também o futuro dos outros e que ambos têm um número de alternativas possíveis, que são desejadas, ou indesejadas, em função das necessidades e dos valores sociais que se perfilham.

Em função das finalidades, a prospectiva é normalmente classificada em dois tipos. Um primeiro, relacionado com a finalidade de elucidar os *futuros possíveis* de um sistema, ou seja, com o que pode acontecer no futuro num determinado sistema ou subsistema (*prospectiva exploratória*). Um segundo



deriva da necessidade de antecipar a evolução do enquadramento e de testar as estratégias existentes e/ou definir uma nova visão estratégica condutora da acção (*prospectiva estratégica*) (Ribeiro, 1997: 16).

Assim, a prospectiva torna-se estratégica quando o seu promotor (normalmente uma organização ou conjunto de organizações - actores) se interroga sobre o que pode a organização fazer face ao que pode acontecer no futuro, o que vai fazer e como, consistindo dessa forma, num exercício (prospectivo) que tem ambições e finalidades estratégicas para o actor que as realiza.

2. Vantagens da Prospectiva Organizacional e Territorial

Tal como a assumimos, a prospectiva tem inegável interesse para o planeamento estratégico (Perestrelo, 2000) de empresas/organizações (prospectiva organizacional) e de territórios (prospectiva territorial).

Entendemos a prospectiva organizacional como o exercício prospectivo realizado numa organização (independentemente da sua natureza e missão) orientado para facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico e para a inovação (Bas e Guilló, 2012) que considere o diagnóstico, a definição e a implementação de estratégias de acção para melhorar a organização e, assim, prepará-la para os novos desafios. Do exercício prospectivo podem decorrer vários benefícios diversos: a) melhorar a compreensão do ambiente interno e externo; b) potenciar aos seus decisores uma melhor gestão das incertezas; c) facilitar a criação de redes de partilha de informações, tanto interna como externamente; d) proporcionar uma visão global do ambiente e das suas inter-relações; e) ajudar a desenvolver o pensamento criativo e a identificar novas áreas oportunidades de negócios.

Nesta linha de pensamento, Enric Bas (1999: 60) defende que a prospectiva: a) *augmenta o grau de conhecimento* sobre o presente e sobre o passado, tido como condição para a definição de tendências; b) fornece referências válidas sobre *como pode ser* o futuro, mediante a antecipação



de cenários; permite a identificação de oportunidades e ameaças potenciais, discriminando-os, respectivamente, em cenários desejáveis e não desejáveis para o decisor; c) indica, se for o caso, as *probabilidades*, objectivas e subjectivas, de ocorrência de cada cenário; d) constitui uma ajuda inestimável para a definição, análise e valoração de *políticas e acções alternativas*; e) aumenta o *grau de oportunidade* que pode existir nas posturas alternativas ao que falsamente podem sugerir as tendências como único e inevitável «destino»; e f) permite um maior e melhor controlo da gestão por parte do sujeito decisor, deixando mais diminuta para a incerteza e o acaso.

Quanto à prospectiva territorial, trata-se de uma das aplicações da prospectiva mais profícuas, na medida em que põe em relevo as tendências que se vão evidenciar na sociedade e na economia, de modo a que os actores de um determinado território possam oportuna e atempadamente, preparar a sua evolução (Nunes et al, 2002). Neste sentido, como bem sintetiza Chorincas (2006: 280)⁹⁷, a prospectiva territorial permite: a) 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; b) 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"); c) Avançar para a implementação do futuro desejado, tomando as medidas necessárias nos *timings* correctos (sendo um pouco "estratega" e um pouco "bombeiro"); d) Indicar novas ideias; e) Aumentar o sucesso dos projectos territoriais, através do desenvolvimento de planos, esquemas ou programas.

Este tipo de prospectiva (territorial) pode ser realizada em função de objectivos muito diversos. Segundo Miklos *et al.* (2008: 56), estes podem ser de âmbito político, económico, estratégico ou relacionados com a inteligência colectiva, a saber: a) Político: melhorar a relação entre cidadãos

⁹⁷ Exemplos de prospectiva territorial desenvolvida na Europa podem ser conhecidos no artigo de Joana Chorincas sobre prospectiva territorial (Chorincas, 2006).



e autoridades; aumentar a autonomia dos territórios; tornar os cidadãos mais competentes para intervir politicamente; b) Económico: aumentar a competitividade do território; melhorar a imagem do território e o seu posicionamento à escala nacional e internacional; c) Estratégico: projectar o território no nível nacional e internacional; definir um futuro desejável e partilhado; d) Inteligência colectiva: construir uma colectividade informada; atingir objectivos com sucesso.

3. Dificuldades e Limites da Prospectiva

Apesar do enorme desenvolvimento e aperfeiçoamento metodológico realizado no âmbito da prospectiva, os seus alicerces metodológicos não gozam, ainda, de elevada solidez (Saragoça, 2011).

Michel Godet (1993), avisa-nos que o futuro não é nem único, antes múltiplo, nem garantido, antes incerto, e, por conseguinte, qualquer exercício prospectivo está sujeito a incerteza e erro de estimativa⁹⁸. Este autor considera que a prospectiva é ainda uma “indisciplina intelectual” - ou seja, algo que põe em causa, em aspectos importantes, as velhas disciplinas e “ideias feitas” das ciências sociais, mas que, no entanto, ainda não tem o estatuto de uma nova disciplina (no sentido de uma nova ciência) do campo das ciências sociais, porquanto lhe falta ainda tempo de experimentação, de elaboração teórica, de maturação científica para poder ser elevada a uma nova ciência social (Godet, 1993). Isabel Guerra, por seu turno, lembra-nos que falta ainda uma base indispensável relativa a um sistema teórico e metodológico apropriado e o recurso a técnicas de controlo rigoroso da informação (Guerra, 2002: 152). Por sua vez, Alvarenga e Soeiro de Carvalho (2007: 14), elencam vários obstáculos ou exigências para a utilização do método dos cenários, referindo que estes decorrem de um processo subjectivo, que exige competências específicas e

⁹⁸ O autor de *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção* avisa, nesta obra, que “há que reconhecer que é difícil prever vários futuros, pois isso é relativizar a validade do raciocínio que conduz a casa ao futuro; infelizmente, a percentagem de erros de previsão é exactamente igual à soma das probabilidades dos futuros possíveis que se tenham ignorado» (Godet, 1993: 37).



cooperação interfuncional e multidisciplinar, que é difícil de comunicar àqueles que não se encontram envolvidos no seu desenvolvimento, em que existe um “choque cultural” face ao sistema tradicional de planeamento e de tomada de decisões e um carácter vago no que respeita à quantificação dos impactos do planeamento por cenários.

Acrescentemos, ainda, a estes aspectos, o elevado tempo requerido à sua concretização. Efectivamente, tal como proposto por Godet o método dos cenários exige, em geral, 12 a 18 meses para seguir o encaminhamento lógico na sua totalidade, metade dos quais, pelo menos, se dedica à “construção da base” (Godet, 1993: 62). Esta razão leva o autor a defender que o método dos cenários raramente será executado cumprindo todas as suas etapas, tarefa aliás só acessível a especialistas numa obra de grande envergadura (Godet, 1993: 62). A estes aspectos acresce alguma dificuldade de encadeamento dos diversos módulos situação que reclama apurada sensibilidade da parte dos investigadores na relação e formas de transição entre os referidos módulos (Alvarenga e Soeiro de Carvalho, 2007).

Ao abordar os limites da análise prospectiva Carlos da Luz (2008) releva seis tipos de aspectos. O primeiro respeita à auto alteração que pode surgir entre os destinatários, ou seja, a partir do momento em que uma análise prospectiva é tornada pública, ela gera consequências que alteram a realidade em que opera.

O segundo tipo de aspectos é de natureza psicológica, uma vez que não só não é fácil pensar o futuro, como também não é fácil pensá-lo em termos alternativos em relação ao presente. Receios, medos e a tendência para a «depreciação do futuro», surgem normalmente associados a este género de reflexões.

Em terceiro lugar, podemos confrontar-nos com aspectos irracionais, que não conseguimos antever e que vêm à superfície no momento de sermos convidados (enquanto investigadores ou peritos/especialistas) no quadro de actividades de previsão.



O surgimento de hipóteses implícitas é outro aspecto. Tal como noutros estudos, seja no domínio das ciências sociais ou de outros, os estudos prospectivos têm hipóteses implícitas e explícitas. As hipóteses implícitas devem ser detectadas e esclarecidas⁹⁹.

Na prospectiva pode, ainda, haver limitações a nível da disponibilidade de dados fiáveis, quer de natureza quantitativa quer qualitativa, dados estes que são essenciais perante a crescente complexidade e a rapidez da mudança contemporânea (o conhecimento do passado e do presente é essencial para a pesquisa dos possíveis e dos prováveis).

Finalmente, refira-se a dificuldade de verificação imediata do rigor das análises prospectivas no momento da sua produção – de facto, não podemos saber se o estudo anteviu o/s futuro/s e foi útil, a não ser que os acontecimentos nele antevistos ocorram.

Sabemos, ainda, que uma das principais questões que se colocam à validade da prospectiva decorre da qualidade das opiniões recolhidas. Os peritos/especialistas consultados podem enganar-se, mesmo que involuntariamente. Na verdade, pode simplesmente acontecer que a informação que possuem não seja isenta de desinformação ou mesmo que abordem falsos problemas que mascaram as verdadeiras questões (Godet, 1993: 34), as quais são social e academicamente ampliadas por causa da força da reputação de que gozam esses especialistas.

De entre as várias causas para os erros de análise por parte dos peritos, M. Godet chama a atenção para o «efeito de anúncio», ou seja, a ideia de que a difusão de uma evolução que se aguarda com expectativa pode provocar reacções que venham a influenciar essa evolução, para a insuficiência de informação, a inexactidão dos dados (estatísticos ou outros), a instabilidade dos modelos, os erros de interpretação e os obstáculos epistemológicos (Godet, 1993: 35).

⁹⁹ Por exemplo, e como lembra Carlos da Luz (2008), estudos há que, directa ou indirectamente, pressupõem que o crescimento económico ocorrerá necessariamente numa determinada área ou país, que a dominação dos países desenvolvidos manter-se-á indefinidamente, que somente a tecnologia poderá resolver os problemas decorrentes da mudança social, etc. É essencial que as hipóteses deste tipo sejam detectadas.



Assim, no quadro de uma prática constante de vigilância epistemológica, os executores de um exercício da prospectiva devem esforçar-se por cuidar de fazerem boas perguntas e desconfiar das ideias feitas por distanciarem-se no tempo e imaginarem, em primeiro lugar, o que não vai mudar (Godet, 1993). Estes devem praticar um olhar retrospectivo sobre os factores que podem influenciar o curso futuro dos acontecimentos de um determinado sistema, não se poupando a esforços de reflexão e de antecipação, fundamentais para potenciarem a acção, actividade esta que exige colocar, sucessivamente, as questões correctas, analisar os jogos de actores, reduzir a incerteza sobre os cenários possíveis, identificar e avaliar as opções estratégicas (Godet, 1993: 41).

Ainda que aceitemos, como Godet, que a prospectiva não é uma ciência, diremos que a generalidade das limitações apresentadas pela prospectiva pode encontrar-se no processo de conhecimento produzido com recurso a outras metodologias, quer qualitativas quer quantitativas, cuja cientificidade não é comumente questionada.

Enquanto a ciência tem uma função crítica, a prospectiva contemporânea esforça-se por compreender o que funciona bem, o que é inovador, o que é surpreendente e o que os nossos actuais modos de pensamento não permitem ver sempre. Assim, a prospectiva do presente parece repousar sobre um princípio que pode parecer angelical - o optimismo metodológico - mas isso não deve, na nossa perspectiva, minimizar as potencialidades que, reconhecidamente, boa parte da comunidade científica lhe atribui e que justifica crescente interesse de académicos e investigadores, materializado em investigações de mestrado e de doutoramento, como as realizadas, por exemplo, na universidade de Évora (Portugal).

Finalmente, refira-se que a prospectiva só pode revelar os seus efeitos quando: a) há possibilidade de actuar sobre os resultados (se não houver ligações concretas para a acção, um exercício de prospectiva não é o mais adequado, ainda que alguns dos métodos possam ser aplicados); b) os principais interessados estão activamente envolvidos com o projecto; c)



existem vantagens para as principais organizações que implementam o exercício prospectivo; d) existem recursos suficientes para completar o projecto; e e) pode ser estabelecido um «foco» preciso/claro e aceite.

4. Exemplos de Investigações Realizadas na Universidade de Évora

A problemática e o interesse pelos procedimentos metodológicos prospectivos não são de data recente na Universidade de Évora. De facto, investigadores, doutorandos e mestrandos da área da sociologia e afins têm vindo, na última década, a utilizar tais orientações metodológicas para descodificar os aspectos subliminares dos “futuros possíveis”, nas mais diferentes áreas, abarcando campos, objectos sociológicos, unidades sociais e temas de investigação que vão desde os domínios macro, meso e micro analíticos.

Em geral, as investigações realizadas naquela universidade portuguesa têm por base os fundamentos epistemológicos, teóricos, e metodológicos da chamada Escola Francesa de Prospectiva, em particular o «método dos cenários» proposto por M. Godet e as ferramentas informáticas produzidos pelo Laboratório de Investigação em Prospectiva, Estratégia e Organização (LIPSOR).

Segundo este autor francês, pensar e planejar prospectivamente passa por antecipar cenários e desencadear estratégias no sentido de um qualquer colectivo alcançar um «futuro desejado». Planejar por cenários é, assim, num contexto de incertezas, tomar uma decisão orientada para um futuro desejável em função dos vários «futuros possíveis».

Na génese da actividade de planeamento com recurso aos cenários está a ideia de que, devido à crescente complexidade, interligação e incerteza dos fenómenos à escala global, não é possível saber de que forma é que o futuro vai evoluir e, nessa medida, o que pode, num determinado momento, ser uma boa decisão ou uma boa estratégia a seguir. São, assim, vários os motivos que subjazem à iniciativa de planejar através de exercícios de cenarização: clarificar e descobrir a incerteza; criar uma ampla rede na



qual diversas visões são avaliadas e partilhadas; compreender melhor a complexidade do ambiente do sistema em causa; identificar rapidamente a transformação; conseguir uma adaptação, com êxito, à mudança no ambiente do sistema através de planos contingentes e de estratégias (Leal, 2007: 5).

Neste quadro, um cenário é uma situação que possa apresentar-se como resultado de uma acção ou de uma dinâmica evolutiva no tempo. É uma visão relativa a algumas possibilidades sobre o futuro. Por vezes, o termo é usado para se referir a uma descrição muito abreviada do futuro (por exemplo, uma referência a 5% de crescimento de uma taxa, ou um acréscimo de conflito político entre duas facções). Contudo, nos exercícios prospectivos, o termo cenário refere-se a algo mais do que um simples traço do futuro circunscrito a uma variável-chave, considerando antes um *quadro* em que surgem relacionados entre si vários detalhes e variáveis.

Van der Heijden (1996) considera que os cenários permitem lidar com as incertezas¹⁰⁰ de três modos diferentes. Por um lado, eles ajudam a organização a compreender melhor o seu enquadramento, permitindo que muitas decisões não apareçam como acontecimentos isolados, mas como parte de processos, o que permite a tomada de riscos calculados. Por outro lado, os cenários colocam a incerteza na agenda, chamando a atenção da organização para os “acidentes” que podem estar para acontecer, permitindo, neste sentido, aos gestores evitarem riscos desnecessários. Finalmente, os cenários ajudam uma organização a tornar-se mais adaptável, ao alargar os seus modelos mentais e desse modo ampliando as capacidades de percepção necessárias para reconhecer acontecimentos inesperados.

¹⁰⁰ Os elementos incertos são a matéria-prima de qualquer método de cenários, na medida em que, sendo elementos que podem evoluir no futuro de formas variadas, permitem a exploração de futuros possíveis alternativos (Alvarenga e Carvalho, 2007). Ribeiro (1997: 13) refere três tipos de incerteza: *Riscos* (incertezas susceptíveis de predição - face aos antecedentes históricos, determinados acontecimentos similares possibilitam estimar as probabilidades dos vários resultados possíveis e, portanto, constituem o tipo de incertezas mais *controláveis* por um colectivo; *Incertezas Estruturais* (relacionadas com situações em que se admite a possibilidade de um acontecimento, mas em que este, pelo seu carácter único não nos fornece uma probabilidade da sua realização; e *Incertezas Imprevisíveis e “Inconhecíveis”* (situações em que nem sequer podemos imaginar o acontecimento)..



Godet define cenário é “um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a essa situação futura” (Godet, s.d.: 19).

Os cenários podem ser de dois grandes tipos (Godet, s.d.: 19): *exploratórios* (que partem das tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verosímeis) ou *normativos*, (ditos de antecipação - concebidos de forma retroprojectiva, a partir de imagens alternativas do futuro e que podem ser desejados ou, pelo contrário, temidos). Segundo este autor, os cenários podem ser *tendenciasais* ou *contrastados*, consoante tomem em consideração as evoluções mais prováveis ou as mais extremas.

Para o autor, os cenários só têm credibilidade científica e utilidade se respeitarem as condições de pertinência, coerência, verosimilhança e transparência. Isto significa que se, por um lado, é necessário colocar as questões correctas e formular verdadeiras hipóteses-chave do futuro e apreciar a coerência e a verosimilhança das combinações possíveis, sob pena de correr-se o risco de deixar de considerar uma parte considerável e eventualmente a mais significativa do campo dos prováveis, por outro lado, é necessário assegurar a transparência em todas as etapas do processo prospectivo (Godet, 1993: 41-42).

Tal como refere Godet (1993: 68), parece existir um certo consenso no sentido de apenas se atribuir qualificativo de método dos cenários a um caminho que compreende a concretização de várias etapas encadeadas logicamente: análise de sistema, retrospectiva, estratégia de actores e elaboração dos cenários propriamente dita.

Na mesma linha de pensamento, Schwartz (2000) considera os cenários como histórias acerca da forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias que nos ajudam a reconhecer as mudanças do nosso macroambiente e a adaptarmo-nos a elas, e Davis (1998), considera-os histórias plausíveis, pertinentes e alternativas sobre o futuro.

Por nos ajudarem a equacionar diferentes tipos de futuro (vários desdobramentos da realidade actual possíveis), os cenários constituem



poderosos instrumentos para questionar as mundividências e potenciar o pensamento criativo.

A Universidade de Évora tem vindo, como se referiu, a concretizar diversos estudos com base na metodologia prospectiva proposta por M. Godet.

A generalidade das investigações tem incidido sobre o desenvolvimento e a acção política local e regional, as dinâmicas das estratégias e alianças entre os actores em contextos organizacionais, os determinantes e constrangimentos organizacionais para a melhoria dos serviços sociais e de saúde.

Nos Quadros 1 e 2 ilustramos alguns dos exemplos protagonizados nos últimos 10 anos na Universidade de Évora e ou através dos seus centros de investigação, sendo a maioria já apresentados sob a forma de comunicações em fóruns, seminários e congressos. Em termos gerais, o que podemos assinalar e relevar é a presença de uma lente comum no olhar dos "futuros possíveis", materializada pela exploração da metodologia dos cenários de M. Godet (1993), designadamente através do recurso aos procedimentos da análise estrutural dos sistemas de acção (método MICMAC), da análise dos jogos dos actores (método MACTOR), da análise morfológica (método MORPHOL) e da caracterização dos cenários mais prováveis e dos riscos de ruptura para melhor compreender e determinar as probabilidades simples e condicionais das hipóteses cenariais e ou eventos (método SMIC PROB-EXPERT).



Quadro 1: Relação de teses de doutoramento em sociologia com aplicação da análise prospectiva estratégica

Autor & Ano	Estudo	Métodos dos Cenários Michel Godet	Resultados	Obs.
António Marques 2006	Actores, estratégias e desenvolvimento local: conflitos e consensos no município de Palmela no limiar do século xxi	MACTOR: Estratégia dos actores	Existe um conjunto de desafios estratégicos no município de Palmela como resultados das estratégias produzidas pelos actores com influência local, onde se dá a confrontação de interesses e de lógicas contraditórias a nível do planeamento urbanístico e do desenvolvimento local.	Tese Doutoramento em Sociologia
José Saragoça 2011	Governo electrónico local: diagnóstico sociológico, estratégia de actores e futuros possíveis para o Distrito de Évora, Portugal	MICMAC: Análise estrutural MACTOR: Implicação e mobilização dos actores MORPHOL: Morfologia das tendências	Identificadas as variáveis-chave do sistema de governo electrónico local, as dinâmicas passadas e presentes no domínio do governo electrónico local no distrito de Évora, o perfil dos principais actores do sistema de acção concreto, os mecanismos através dos quais são formuladas as suas estratégias de eGoverno local, e os “futuros possíveis” para o governo electrónico local no distrito de Évora	Tese Doutoramento em Sociologia
António Abrantes 2012	Determinantes organizacionais na qualidade em Tecnologias da Saúde. O caso particular dos Serviços de Radiologia do Sector Público da Região de Saúde do Algarve	MICMAC: Análise estrutural MACTOR: Análise estratégica, implicação e mobilização dos actores MORPHOL: Morfologia das tendências	Existe um elevado grau de convergência de interesses estratégicos organizacionais e profissionais dos Técnicos de Radiologia para a concretização dum “cenário mais provável” de desenvolvimento dum sistema de qualidade e governança das práticas baseadas na evidência clínica (PBE) em TC nos serviços de radiologia hospitalar.	Tese Doutoramento em Sociologia
Orlando Pereira 2014	Reflexões Estratégicas de Desenvolvimento Local no Contexto da Preservação da identidade de penedos (Mértola)	MACTOR: Estratégia dos actores	Identificadas as relações de força, as implicações e posicionamentos dos actores (alianças, conflitos e participação) face ao desenvolvimento local e à preservação da identidade e memória duma comunidade rural.	Tese Doutoramento em Sociologia
José Baião 2014	O diagnóstico sociológico da acção estratégica das misericórdias do Distrito de Beja	MICMAC: Análise estrutural MACTOR: Análise estratégica dos actores MORPHOL: Morfologia das tendências SMIC-PROB-EXPERT: avaliação da probabilidade de concretização das hipóteses de cenarização num horizonte de 10 anos	Identificados os constrangimentos do modelo de governação centralista, dependente dos apoios financeiros e influência dos actores estatais, e desprovida da participação dos profissionais. Tendência pessimista da dependência das parcerias para parceiros, como uma condição para o sucesso e sustentabilidade das acções. Perspectiva optimista no investimento nas TIC e na cultura da qualidade da intervenção social.	Tese Doutoramento em Sociologia



Através dos estudos prospectivos e estratégicos realizados, conseguimos levantar um pouco o véu sobre a importância dos jogos de actores na modelação dos “futuros possíveis” e dos seus processos de desconstrução e reconstrução social, visando a conquista de alianças e minimização de conflitos, que, à priori, pareciam formalmente interditos.

Os resultados das nossas experiências oferecem-nos também uma certa perspectiva da importância da ordem negociada das fronteiras de actuação em determinados espaços de afirmação e decisão política, facto que nos remete ainda à consideração, que, por um lado, a perspectiva estratégica não assenta num modelo simplista de uma mera coordenação mecânica ou de um determinismo simples das práticas profissionais de agentes de intervenção social, e, por outro lado, é indubitável a necessidade de tomar em consideração aquando da construção dos cenários, a importância de determinados estatutos e posição estratégica de certos actores, sem as quais não será possível reduzir as complexas zonas de incertezas dos sistemas de acção e de mudança social.

Quadro 2: Relação de teses de mestrado noutras áreas com aplicação da análise prospectiva estratégica

Autor & Ano	Estudo	Métodos dos Cenários Michel Godet	Resultados	Obs.
Ricardo Ribeiro 2006	Contributo para o desenvolvimento profissional do técnico de radiologia na prática em ecografia: prospectivas e estratégias	MACTOR: Análise estratégica dos actores	Existência dum cenário provável do sistema, marcado por um actor dominante, a classe médica da especialidade de radiodiagnóstico. Tendências estratégicas para a procura duma ruptura com o modelo tradicional dum serviço de radiologia que valorize o TR o seu desenvolvimento profissional no seio de outras especialidades médicas.	Tese Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde
Silvana Revez 2010	Reabilitação no Internamento Hospitalar: Prospectiva na Dinâmica de Actores. Implementação da Governação Clínica num Hospital E.P.E.	MICMAC: Análise Estrutural MACTOR: Dinâmica social e estratégica dos actores MORPHOL: Morfologia das tendências	Os cenários obtidos mostram que os actores visualizam a sua actuação futura de acordo com os pilares da Governação Clínica e enfoque no doente, em termos de qualidade de cuidados, segurança e participação activa. Contudo, a matriz relacional de actores apresenta um carácter instável, onde as chefias intermédias assumem o papel central no jogo de poderes.	Tese Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde



Helena Boeiro 2011	Diagnóstico e análise das tendências e condições para a implementação dum modelo de qualidade num Serviço de Imagiologia Hospitalar. O caso da Radiologia Convencional.	MICMAC: Análise Estrutural MACTOR: Dinâmica social e estratégica dos actores	As condições de implementação dum sistema de qualidade na área da imagiologia hospitalar estão dependentes da implicação dos actores nos processos de tomada de decisão, e na adopção da governação clínica nas dinâmicas estratégicas do plano de implementação do modelo de melhoria contínua da qualidade.	Tese Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde
Joana Campos 2011	Contributos para a implementação dum modelo de gestão da qualidade num serviço de Tomografia Computorizada: uma análise prospectiva	MICMAC: Análise Estrutural MACTOR: Dinâmica social e estratégica dos actores	Importância das competências dos profissionais de saúde, da gestão do risco e da necessidade de estabelecer parcerias para a implementação do modelo <i>European Foudation for Quality Management (EFQM)</i> .	Tese Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde
Ana Bárbara 2012	Orientações Estratégicas para o Desenvolvimento dum Modelo de Gestão da Qualidade numa unidade de Mamografia de um Serviço Hospitalar	MICMAC: Análise Estrutural MACTOR: Dinâmica social e estratégica dos actores	Necessidade tendencial de maior implicação da a Coordenação Técnica, na qualidade de actor estratégico para estabelecer as alianças e minimizar os conflitos, nomeadamente junto dos Técnicos de Radiologia, Médicos Radiologistas e Direcção Clínica do Serviço. Um dos factores críticos de sucesso da implementação do Modelo EFQM está relacionado com o grau de implicação e liderança local na promoção do envolvimento dos colaboradores e dos utentes numa cultura de melhoria contínua.	Tese Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde
Nuno Ferreira 2012	Unidades de imagiologia: gestão, posicionamento estratégico e perspectivas de futuro: um estudo de caso	MACTOR: Análise estratégica dos actores	Os resultados finais reflectem um conjunto de desafios, objectivos e abordagens estratégicas marcadas pela importância da cooperação entre os médicos e os técnicos que, em conjunto, influenciam em questões de futuro e que devem ser ponderadas pelos actores da organização.	Tese Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde
Marta Estêvão 2013	Évora: sítio de marca turística?	MACTOR: Análise estratégica dos actores	Os resultados do estudo sugerem que o sistema turístico em Évora é frágil e instável. Para esta situação, contribui um considerável grau de inércia da Câmara Municipal de Évora e dos outros organismos públicos relativamente à sua responsabilidade de estruturar e promover o turismo.	Tese de mestrado em Turismo
Margarida Ribeiro 2015	Parques de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Regional: Diagnóstico Sociológico Prospectivo, Jogo de Actores e Futuros Possíveis para o TagusValley	MACTOR: Análise estratégica dos actores SMIC-PROB-EXPERT: avaliação da probabilidade de concretização das hipóteses de cenarização num horizonte 2020	Existência de uma grande convergência entre os actores perante os objectivos para o TagusValley (TV). Na ótica dos peritos, se a estratégia em curso se mantiver, não será possível alcançar o “futuro desejado” pelo TV. Tendência para a necessidade de uma maior interacção e cooperação por parte desta organização com os actores e <i>stakeholders</i> , para que, através de uma estratégia colectiva seja possível transformar o tecnopólo num “forte” agente de desenvolvimento regional.	Tese de mestrado em Sociologia



Como se observa, a maioria dos trabalhos da relativamente pequena experiência de Évora foi realizada apenas com base nos métodos MICMAC e MACTOR.

Poder-se-á pensar que foram frágeis os resultados alcançados nos estudos descritos nos Quadros 1 e 2. Não pensamos desta forma, por duas razões. Em primeiro lugar, valoramos a importância na descrição e reflexão sobre o sistema de acção, através de uma matriz que permita relevar as relações entre todos os elementos que constituem o mesmo sistema, sem a qual julgamos pouco provável e possível identificar com rigor, fiabilidade e consistência as principais variáveis influentes e dependentes, essenciais à compreensão da evolução do sistema tendencial de acção e mudança desejada. Em segundo lugar, não menosprezamos de modo algum os contributos que as alianças e os conflitos entre os actores possam veicular no campo da acção, pelo que se torna relevante compreender e avaliar as relações de força entre actores e estudar suas convergências e divergências, face a certo número de temas e os objectivos estratégicos associados, para melhor ajuizar sobre a tomada de decisão nas escolhas das políticas de alianças nos “futuros possíveis”.

Entendemos que estes métodos do chamado «método dos cenários» revelam apenas a ponta de um *iceberg* dos “futuros possíveis”. Porém, estamos convictos que é pela conjugação da leitura destes dois procedimentos (MICMAC e MACTOR) que é possível estimular a imaginação sociológica para melhor identificar com objectividade os processos e os dilemas do campo dos cenários possíveis, e, conseqüentemente, desocultar as condições de tomada decisão na concepção e implementação de estratégias, ditas mais adequadas, para a implementação da mudança organizacional e a melhoria da qualidade das intervenções nos espaços sócio organizacionais e territoriais, no quadro de um dado horizonte temporal.

Resulta evidente que os demais procedimentos propostos por Godet são relevantes, mas decorrem da apropriação das variáveis influentes e dependentes, dimensões e demais resultados destes dois métodos e



técnicas para reconstruir o “radar prospectivo” e escolher os cenários possíveis.

5. Considerações Finais

É cada vez mais comum ver investigadores, analistas e decisores de diversas organizações envolvidos em actividades de análise prospectiva.

Ainda que alguns autores reclamem a necessidade de afastamento dos sociólogos, políticos ou outros técnicos de planeamento das actividades relativas ao estudo de futuros possíveis, para nós, a sociologia e as demais ciências sociais têm um importante papel no questionamento, uso e aperfeiçoamento deste tipo de abordagens (e dos correspondentes postulados epistemológicos, teóricos e metodológicos), tão científicas quanto outras.

Ao propor a análise de cenários e outros métodos para obter uma percepção dos desafios implícitos aos desenvolvimentos tecnológicos, económicos e sociais, a prospectiva assume-se como uma metodologia participativa, de vocação emancipatória, holista, proactiva e antecipatória (Bas, 1999: 12), que procura estimular a formação de redes entre os actores mais importantes dos sistemas (responsáveis políticos, investigadores, empresas, entre outros intervenientes). É, assim, uma abordagem profícua a uma sociologia que se pretenda (mais) pública, interventiva e comprometida com a mudança social.

Se é verdade que a análise prospectiva possui uma série de limites e insuficiências de natureza teórica e metodológica, ela também possui potencialidades e características que favorecem o seu uso pelas ciências sociais e outras, antecipando futuros possíveis, iluminando as escolhas e as acções a concretizar necessárias ao funcionamento de sociedades em acelerada mudança técnica, económica e sociocultural, caracterizadas pela complexidade, pela interdependência e pela necessidade de uma eficiente gestão de riscos, razão que justifica a atenção que lhe é conferida por académicos, em sede de investigação pós-graduada e extensão universitária, em articulação com organizações externas, e por técnicos e decisores de organizações de diversa natureza.



Bibliografía

Alvarenga, A., Carvalho, P. S. de (2007). *Escola Francesa de Prospectiva no Contexto dos Futures Studies – Da "Comissão do Ano 2000" às Ferramentas de Michel Godet*. Lisboa: Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional - Departamento de Prospectiva e Planeamento.

Alvarenga, A., Carvalho, P. S. de, Escária, S. C. (2007). *Delphi. Método e Aplicações*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. Disponível em <http://dpp.pt/pages/files/Delphi.pdf> (consultado em 23 de Abril de 2008).

Araujo, O. R. H. (s.d.). Metodología De Escenarios: ¿Utopía O Concreción Prospectiva En Las Ciencias Sociales? Disponível em <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-PROSPECTIVA/Metodologia-escenarios.pdf> (accedido em 01 de junho de 2010).

Bas, E. (1999). *Prospectiva. Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.

Bas, E., Guilló, M. (eds.) (2012). *Prospectiva e Innovación*. Vol. 1. Visiones. Madrid: Plaza Y Valdés Editores.

Bell, W. (1997). *Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era*. Vol. 1. History, purposes, and knowledge. New Brunswick: Transaction Publications.

Berger, G. (1957). "L'accélération de l'histoire et ses conséquences", in Berger Gaston, Bourbon-Busset, J. de, Massé P., *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, Philippe Durance, L'Harmattan, col. « Prospective ». Paris : 2007.

Castro, A.M.G. de, et al. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional*. San José: ISNAR - Proyecto Nuevo Paradigma.

Chorincas, J. (2006). Prospectiva Territorial: conceitos, técnicas e exemplos europeus. *GeoINova*, 12, 275-295.



Davis, G. (1998). *Creating Scenarios for Your Company's Future*. Shell International, The Conference on Corporate Environmental, Health, and Safety Excellence – Bringing Sustainable Development Down to Earth. New York: Shell International Ltd., 1998. Disponível em: <http://www.tsonline.com.br/produtos/cenarios/GED%20DAVIS.pdf> (acedido em 08 de Agosto de 2011).

De Jouvenel, H. (2000). "Brief Methodological Guide to Scenario Building, Technological Forecasting and Social Change". *Elsiever Science*, 65, 37-48.

Echarri, J. M. (org.) (2005). *España 2020: reflexiones prospectivas*. Gorráiz, Navarra: *Institución Futuro*. Disponível em http://www.ifuturo.org/sites/default/files/docs/1787_Prospectiva%202020%20definitivo.pdf (acedido em 11 de Novembro de 2011).

Godet, M. (s.d.). A "Caixa de Ferramentas" da Prospectiva Estratégica. *Cadernos SEDES*. Disponível em <http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/bo-lips-po.pdf>. (acedido em 23 de Novembro de 2007).

Godet, M. (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.

Leal, C. M. (2007). *Construir Cenários. O Método da Global Business Network*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional - Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Documento disponível em http://www.dpp.pt/pages/files/Metodo_GBN.pdf (acedido em 26 de Dezembro de 2008).

Luz, C. F. M. da (2005). *Município de Vila do Bispo: presente e cenário sócio-económico mais provável para 2015*. Évora: Universidade de Évora (tese de mestrado).

Luz, C. da (2008). *Limites da Prospectiva*. Documento disponível em <http://carlosdaluz.blogspot.com/2008/02/limites-da-prospectiva.html> (acedido em 22 de Fevereiro de 2009).



- Keenan, M., Miles, I., Koi-ova, J. (2003). *Handbook of Knowledge Society Foresight*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Marcial, E. C., Grumbach, R. J. S. (2006). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV.
- Miklos, T., Jiménez, E. & Arroyo, M. (2008). *Prospectiva, gobernabilidad e riesgo político: instrumentos para la acción*. México: LIMUSA.
- Moniz, A., Godinho, M. M. (2001). *Foresight analysis as an innovation policy tool: a socio-economical approach*. Documento disponível em <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/6412/> (acedido em 12 de Setembro de 2006).
- Moura, P. C. (1995). *Construindo o futuro. O impacto global do novo paradigma*. Rio de Janeiro: MAUAD Consultoria.
- Nunes, R. et al (eds.) (2002). *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal. Luxemburgo: Comissão Europeia*. Documento disponível em http://www.agoramoura.com/bd_forum/bd_docs/cgrf_portugal_pt.pdf. (acedido em 29 de Setembro de 2006).
- Perestrelo, M. (2000). *Prospectiva: Planeamento Estratégico e Avaliação*. Documento disponível em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462e0a77b4aca_1.PDF. (acedido em 11 de Maio de 2007).
- Ribeiro, J. M. F. (org.) (1997). *Prospectiva e Cenários - Uma Breve Introdução Metodológica*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional - Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Documento disponível em http://www.dpp.pt/pages/files/serie_prospectiva_1.pdf. (acedido em 23 de Março de 2008).
- Saragoça, J. M. L. (2011). *Governo Electrónico Local: Diagnóstico Sociológico, Estratégia de Actores e Futuros Possíveis para o Distrito de Évora, Portugal*. Évora: Universidade de Évora (tese de doutoramento).



Schwartz, P. (2000). *A arte da visão de longo prazo. Planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Best Seller.

Van Der Heijden, K. (2000). "Scenarios and Forecasting: Two Perspectives". *Technological Forecasting & Social, 65*, 31-36.