

## Aplicação de técnicas de Prospectiva no desenho de Políticas Regionais:

### Um exercício aplicado ao sector do Turismo na Região Centro

Marta Marques ([marta.marques@csjp.ua.pt](mailto:marta.marques@csjp.ua.pt))<sup>†</sup>

Gonçalo Santinha ([g.santinha@csjp.ua.pt](mailto:g.santinha@csjp.ua.pt))

Eduardo Anselmo Castro ([ecastro@mail.ua.pt](mailto:ecastro@mail.ua.pt))

Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas

Universidade de Aveiro

Tel.: +351 234 370 200

Fax: +351 234 372 500

Esta comunicação pretende abordar algumas tendências recentes nas formas de definir as intervenções que visam promover dinâmicas de desenvolvimento regional. Referimo-nos às técnicas de prospectiva (*foresight*), instrumento essencial ao desenvolvimento de políticas regionais, por um lado, e à promoção da participação dos diversos actores regionais no desenho dessas mesmas políticas, por outro.

Tendo por base este objectivo, apresenta-se uma síntese do exercício de prospectiva efectuado no âmbito do projecto *Regional Knowledge Management* (INTERREG IIIC) e desenhado especificamente para o sector do *Turismo*.

Duas conclusões gerais se podem tirar. Por um lado, verificou-se o reconhecimento por parte, não só da comunidade científica, mas sobretudo dos diversos actores-chave presentes no exercício, das potencialidades dos métodos de prospectiva, quer como instrumento de elaboração de estratégias de desenvolvimento, quer como forma de promover o envolvimento dos parceiros regionais na implementação das mesmas. Por outro. Constata-se que há ainda um caminho a percorrer nesta temática, principalmente no que respeita divulgação e aplicação destas metodologias na região Centro, especificamente na área do Turismo.

---

<sup>†</sup> pessoa de contacto

## **Introdução**

Esta comunicação pretende abordar algumas tendências recentes nas formas de definir as intervenções que visam promover dinâmicas de desenvolvimento regional. Referimo-nos às técnicas de prospectiva (*foresight*), instrumento essencial ao desenvolvimento de políticas regionais, por um lado, e à promoção da participação dos diversos actores regionais no desenho dessas mesmas políticas, por outro.

Tendo por base este objectivo, apresenta-se uma síntese do exercício de prospectiva efectuado pela Universidade de Aveiro no âmbito do projecto RKMnet – *Regional Knowledge Management* (INTERREG III) e desenhado especificamente para o *Turismo*, actividade económica complexa envolvendo um conjunto diverso de agentes e actividades, pelo que a definição de políticas de desenvolvimento regional deve claramente incluir a análise deste sector.

A comunicação subdivide-se em quatro grandes secções. Numa primeira secção, procura-se caracterizar brevemente as técnicas de prospectiva e contextualizar e qualificar a importância destes exercícios na delimitação de estratégias de desenvolvimento e no envolvimento dos diversos actores chave neste processo. Na segunda secção, apresenta-se uma caracterização sucinta do sector do Turismo na região Centro, com especial enfoque nas suas potencialidades específicas. Na terceira secção, apresenta-se a metodologia, bem como os resultados alcançados no âmbito do trabalho empírico desenvolvido pela equipa da Universidade de Aveiro.

Por fim, avalia-se o significado e as possíveis implicações da adopção das técnicas de prospectiva no desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento regional a médio e longo prazo, não só numa forma geral, mas sobretudo para a particularidade do sector do Turismo.

### **A. Técnicas de foresight**

#### ***A1 O Papel das técnicas de foresight no desenvolvimento regional***

A elaboração de uma política de desenvolvimento regional generalista ou sectorial é cada vez mais vista como um processo cuja importância não reside apenas no resultado

final, mas também no caminho percorrido ao longo deste, que é determinante para a implementação da política em causa.

Simultaneamente, a necessidade de assegurar a competitividade regional provocou um alargamento nas preocupações abrangidas tradicionalmente pelas estratégias de desenvolvimento. A vários níveis governativos, há a necessidade de adoptar uma visão estratégica integrada, estar atento às tendências de mudanças e aos impactos das mesmas, e simultaneamente identificar as oportunidades em que estas se podem traduzir, moldando desta forma a estratégia de desenvolvimento (CLARL, 2003). No entanto, a rapidez com que estas mudanças se verificam dificulta este processo, e torna evidente a necessidade de se adoptarem novos métodos de planeamento, que não se preocupem apenas com a elaboração de estratégias orientadas por uma visão única de desenvolvimento, mas que explorem possibilidades alternativas e aumentem a flexibilidade e capacidade de adaptação das estratégias políticas. (PUGLISI e MARRVIN, 2002; LATTRE-GASQUET *et al.*, 2003)

Frequentemente esta capacidade não existe dentro dos órgãos políticos, especificamente no que refere à angariação da informação relevante. É pois necessário envolver a sociedade civil no processo de planeamento e delineação de estratégia de desenvolvimento, simplificando o processo, concretamente através da disponibilização de informação e da partilha de responsabilidades de implementação.

Sendo os métodos prospectivos, ou de *foresight*, mecanismos sistemáticos para processos de elaboração de políticas complexas e com elevado nível de interdependências, onde a integração de actividades de vários campos é vital (MARTIN, 1989), estes aparecem como uma resposta adequada à necessidade identificada anteriormente. O valor destas metodologias na recolha de informação estratégica que muito dificilmente seria reunida doutra forma já foi comprovado, assim como o seu potencial como instrumento de mobilização socio-económica e de geração de consensos quanto à definição de formas de tirar partido de oportunidades e diminuir riscos de novos desenvolvimentos científico-tecnológicos (CLARL, 2003). A sua utilização cada vez mais frequente e continuada é um indicador da utilidade da prospectiva como

ferramenta de apoio à construção de políticas e estratégias, a nível de instituições privadas, mas também dos governos nacionais e regionais (HAVAS, 2003).

A prospectiva pode então ser definida sucintamente como um processo sistemático e participativo, que envolve a recolha de informações e a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, com o objectivo de informar as decisões tomadas no presente e mobilizar acções comuns. (COMISSÃO EUROPEIA, 2002)

Uma das aplicações mais usuais destas metodologias é no campo da Ciência & Tecnologia, quer a nível das organizações privadas como ao nível da definição de estratégias nacionais de inovação tecnológica (AHOLA, 2003), mas mais recentemente o campo de actuação foi alargado à definição de estratégias regionais, tendo sido assumido pela União Europeia que “*a prospectiva a nível regional pode desempenhar um papel catalítico no estabelecimento de iniciativas e condições-quadro conducentes à inovação (no sentido mais lato). (...) Contribui para o reforço da identidade regional e, não menos importante também, para a transição para economias pós industriais baseadas no conhecimento.*” (COMISSÃO EUROPEIA, 2002)

O reconhecimento da importância do *foresight* regional está patente na criação pela Comissão Europeia do grupo de peritos *Blueprints for Foresight Actions in the Regions*, com o objectivo de elaborar um conjunto de orientações para auxiliar a implementação de exercícios de prospectiva adequados às especificidades regionais. Na opinião deste conjunto de peritos a razão de ser da prospectiva regional é “*tornar os habitantes de um território arquitectos do seu futuro colectivo em vez de vítimas passivas de um futuro imposto*” (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

Apesar destas técnicas se encontrarem bastante desenvolvidas na Europa, para o pleno aproveitamento do potencial destas técnicas é ainda necessário uma maior aposta no desenvolvimento de competências profissionais e institucionais, um afinamento das metodologias, no sentido de aumentar a predictabilidade, a aplicabilidade e a relação custo – eficiência, e também o aumento do financiamento e interesse por parte do publico, garantindo melhores resultados e possibilidades de implementação (CLARL, 2003).

Existem ainda outros constrangimentos à utilização da prospectiva regional, que ajudam a explicar o seu baixo nível de utilização: o desconhecimento do seu potencial e as incertezas quanto à sua implementabilidade, a falta de credibilidade do processo e uma imagem errada de elevada complexidade (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

De acordo com o *FOREN Practical Guide to Regional Foresight*, e com o *Guia prático de Prospectiva Regional em Portugal*, a prospectiva envolve cinco elementos essenciais:

- i) Antecipação e projecção estruturada dos desenvolvimentos e necessidades sociais, económicos e tecnológicos a longo prazo;
- ii) São métodos interactivos e participativos de debate, análise e estudo desses desenvolvimentos e necessidades, envolvendo uma grande variedade de intervenientes, que vão frequentemente para além dos peritos que tradicionalmente são envolvidos na elaboração das estratégias de desenvolvimento tradicionais;
- iii) Promovem a formação de novas redes sociais, que embora possam servir de base para a elaboração de produtos formais (por exemplo, relatórios e planos), são vistas por alguns como um importante resultado, senão o mais importante, deste tipo de exercícios;
- iv) Incluem a definição de visões estratégicas orientadoras, em torno das quais possa haver um sentimento comum de empenhamento;
- v) Devem ter implicações claras na tomadas de decisões e nas acções do presente, pelo que devem ter preocupações de viabilidade e aplicabilidade.

A nível regional, começa-se a encarar os exercícios regionais de *foresight* como processos de aprendizagem social organizada, envolvendo aprendizagem por indivíduos, empresas e instituições, permitindo a identificação e promoção dos recursos regionais, através de um processo de colaboração de planeamento e implementação de mudança. (GERTLER e WOLFE, 2004; LATTRE-GASQUET *et al.*, 2003).

Para além da aprendizagem social e da partilha de conhecimentos, a aplicação destas metodologias contribui também para a flexibilização institucional, nomeadamente através da mediação das diversas opiniões individuais e dos grupos representados para a obtenção de consensos. A prospectiva regional pode ajudar a criar e a desenvolver

capital social, através da cooperação e do desenvolvimento de relações de confiança entre os participantes, assim como abordagens participativas à tomada de decisão política e aprendizagem institucional (RENN & THOMAS, 2002; RENN, 2003 cit por KOSCHATZKY, 2005).

Este é um processo aberto e frágil, porque obtém resultados cujas implicações não podem ser antecipadas, levando a que as políticas desenhadas com base nos métodos prospectivos tenham um carácter marcadamente experimental (KOSCHATZKY, 2005).

Um dos factores determinantes no êxito dos métodos prospectivos é a escolha dos participantes. Devem ser identificados e envolvidos os agentes chave, com capacidade de promover mudanças e com o conhecimento que lhes permita ter uma visão estratégica da região e perspectivar novos rumos para o futuro. É essencial garantir a presença de elementos das três dimensões do “triple-helix”, isto é, das esferas governativa, académica e empresarial (COMISSÃO EUROPEIA, 2004). O enquadramento da região num determinado contexto político e económico nacional e internacional é também importante, pelo que se deve garantir que visões externas à região se encontram representadas. (GERTLER e WOLFE, 2004)

Algumas das vantagens complementares da utilização deste tipo de instrumentos, que vão para além das políticas e estratégias delineadas, traduz-se no enriquecimento de todos os participantes, o que promove uma evolução nas formas de agir individual dos agentes (GERTLER e WOLFE, 2004).

## ***A2. Metodologias de prospectiva***

Entre os vários métodos de prospectiva, foram escolhidos dois que se destacam pela sua relevância e importância dentro desta metodologia. São eles o exercício de cenários e o questionário *Delphi*.

### ***A2.1 Exercício de cenários***

Os cenários constituem descrições de futuros alternativos, com base nos quais as decisões de hoje devem ser tomadas. Não são previsões nem estratégias, mas sim

diferentes hipóteses de evolução que são elaboradas para focar determinados riscos e oportunidades envolvidas nas diversas estratégias de desenvolvimento. (FAHEY e RANDALL, 1998)

Devem constituir-se em imagens internamente coerentes das possibilidades futuras (assumindo frequentemente a forma de histórias), que sejam úteis para prever as implicações de desenvolvimentos incertos, ajudando os participantes a organizarem o seu pensamento sobre quais seriam as medidas desejáveis para responder à conjuntura representada pelo cenário, com o objectivo último de aumentar a robustez das políticas / estratégias de desenvolvimento a adoptar (COMISSÃO EUROPEIA, 2002). Durante o exercício, é necessário chamar atenção para o facto dos cenários apresentados não serem as únicas hipóteses de futuro possíveis, mas sim referências para orientar a reflexão.

Existem dois tipos de exercícios de cenários: um que considera os futuros desejáveis e tenta definir qual a melhor trajectória de desenvolvimento para os alcançar (normativos) e um outro que se foca em futuros possíveis (extrapolativos), construídos por uma sequência de acontecimento e tendências, nos quais se tenta averiguar quanto à influência de factores externos e quanto à forma mais adequada de reagir aos mesmos, tendo estes últimos apresentado melhores resultados (COMISSÃO EUROPEIA, 2002; RIBEIRO, 1998). Esta comunicação ir-se-á debruçar sobre o último tipo de cenários.

O exercício de cenários deve contemplar um número reduzido de cenários alternativos, com características contrastantes, permitindo a contemplação de um vasto leque de opções futuras, verosimilhanças, mas não excluindo hipóteses remotas ou imprevistas. (COMISSÃO EUROPEIA, 2002) Uma das dificuldades de aplicação da técnica dos cenários é relativa à resistência dos participantes em se desligarem das suas ideias sobre o que será o futuro, pelo que é necessário apresentar cenários extremados que não estejam relacionados com as imagens pessoais do futuro dos participantes (HAVAS, 2003).

A construção dos cenários inicia-se na definição das variáveis externas determinantes, sendo posteriormente definidas tendências de evolução para estas, que constituem a base

para cada cenário. Os diversos cenários elaborados não devem partilhar as mesmas suposições sobre o ambiente externo

Posteriormente, o cenário deverá ser enriquecido com pormenores “vívidos” e criativos, criando uma história de futuro: quanto mais claro, absorvente, convincente e divertido for o cenário apresentado, maior será a probabilidade dos participantes conseguirem visualizar o cenário e apreende-lo (FAHEY e RANDALL, 1998).

A última fase do exercício consiste na discussão das implicações de cada cenário e na análise de estratégias / acções que podem ser levadas a cabo de forma a permitir fazer face às evoluções futuras descritas pelos cenários.

Usualmente, estes exercícios tomam a forma de workshops, apesar de existirem outros formatos. Os workshops apresentam como principal vantagem a facilidade de assegurar uma maior diversidade de saberes e competências, o que é determinante para o êxito do exercício. É usual recorrer-se à análise de materiais base, como por exemplo, análises SWOT, estudos sobre a área escolhida, ou até algum material *Delphi* (COMISSÃO EUROPEIA, 2002).

#### A2.2 *Questionário Delphi*

Este método é especialmente útil na recolha e síntese de opiniões de peritos, nomeadamente no que concerne a desenvolvimentos emergentes, relativamente aos quais há poucos ou nenhuns dados empíricos ou sobre desenvolvimentos futuros em que a simples extrapolação das tendências é considerada insuficiente (GORDON e PEASE, 2006).

Os questionários *Delphi* consistem na realização de perguntas objectivas e claras relativas a um conjunto de tópicos, com o objectivo de recolher informação sobre as suas opiniões quanto à evolução dessas temáticas, mas também obter a reacção destes à opinião dos seus pares (CUHLS, 2001).

A noção de perito deve ser encarada de forma abrangente e dependente do âmbito do estudo, englobando os indivíduos cujo contributo possa ser valioso para a discussão, quer pelo seu conhecimento da região ou do tema em análise, quer pela visão



abrangente que possui sobre os diversos sectores que serão afectadas pelos desenvolvimentos previstos (COMISSÃO EUROPEIA; 2001).

O inquérito consiste num conjunto de perguntas associadas a cada tópico em estudo. Usualmente estas incidem sobre o grau de importância de determinados parâmetros, tipo de constrangimentos associados a uma evolução desejável, tempo esperado de ocorrência de um evento (CUHLS, 2001), mas também sobre a probabilidade de ocorrência ou então a quantificação de um dado fenómeno no futuro (COMISSÃO EUROPEIA; 2001). O número de inquirido é usualmente menor do que num inquérito tradicional, não se tendo como objectivo a validação estatística dos resultados obtidos.

Este tipo de estudo é caracterizado por ser realizado em várias rondas de perguntas, de forma que a depois do inquérito inicial seja possível a divulgação dos resultados, assim como os fundamentos das opiniões discordantes, após o que é realizado um novo inquérito. Este procedimento é repetido várias vezes até se alcançar o consenso entre os participantes, o que frequentemente não é possível devido a limitações logísticas ou de tempo (COMISSÃO EUROPEIA; 2001).

A forma como as perguntas são formuladas é essencial para a criação da dinâmica adequada a esta metodologia, pelo que se deve garantir que as questões colocadas são sucintas, claras e objectivas e também que não suscitem nenhum tipo de antagonismo. Por outro lado, deverão provocar reacções diversificadas nos participantes, garantindo um debate enriquecedor.

Os inquéritos *Delphi* podem ser presenciais, ou então, ser realizados através de via postal ou Internet, o que apesar de dificultar a difusão das opiniões divergentes, diminui os constrangimentos que a presença física cria.

Esta técnica tem como principal objectivo o estabelecimento de um canal de comunicação entre os peritos, possibilitando a sua interacção, e o afinamento dos resultados, o que não seria possível numa ronda única de perguntas. O valor numérico obtido no final no questionário não é o único resultado deste exercício: mesmo que não seja possível alcançar consensos, o debate no final de cada ronda de perguntas constitui uma importante fonte de informação relativamente aos fenómenos em estudo, e uma

oportunidade de intercâmbio de opiniões e aprendizagem para os participantes (GORDON e PEASE, 2006).

## **B. Turismo na Região Centro**

### ***B.1 Características da região***

A caracterização do potencial turístico da Região Centro é uma tarefa complexa, dada a diversidade e número das atracções turísticas existentes e de agentes públicos e privados envolvidos, mas também devido à escassez de informação organizada.

Não se pretende fazer uma descrição pormenorizada dos recursos existentes, mas tão só evidenciar a riqueza e a variedade dos mesmos e, simultaneamente identificar as oportunidades e fraquezas deste sector através de uma análise SWOT.

Desde a costa até ao interior podemos encontrar recursos naturais de elevada riqueza biológica e diminuta influência antropogénica, tais como: i) sistemas dunares, donde se destaca o Parque Natural das Dunas de São Jacinto, mas também outras faixas costeiras em excelente estado de conservação, algumas das quais reconhecidas com a Bandeira Azul; ii) áreas montanhosas, ressaltando-se a Serra da Estrela, com uma estância de desportos de Inverno, mas também o sistema montanhoso da Serra de Aires e Candeeiros, com grutas muito apreciadas pelos praticantes de espeleologia; iii) zonas florestais tais como as Serras do Caramulo, Buçaco e do Luso, que se destacam pela grande riqueza da flora; e iv) estâncias termais, onde é possível desfrutar simultaneamente as vantagens do tratamento termal e ao mesmo tempo desfrutar da paisagem natural.

Estes recursos permitem a prática do tradicional turismo *Sol & Praia*, mas também de turismo aventura e eco turismo, turismo de saúde e bem-estar.

Para além dos recursos providenciados pela Natureza, a história deixou muitas marcas interessantes na região Centro. Esta é caracterizada pela existência de diversas cidades de tamanho médio, que contêm um importante património histórico, cobrindo períodos

históricos tão distantes como a ocupação romana (ruínas de Conimbriga), a Idade Média (Mosteiro da Batalha) e os descobrimentos (Convento de Cristo). Cada uma das cidades apresenta a suas especificidades culturais, desde o famoso moliceiro de Aveiro, à Universidade de Coimbra, passando pela festa dos tabuleiros em Tomar.

O recentemente criado roteiro das aldeias históricas é uma evidencia de que as zonas rurais muito têm para oferecer neste campo, desde que devidamente potenciado e publicitado. O artesanato (de que a cerâmica e os bilros são apenas alguns exemplos) e a gastronomia são outras manifestações da riqueza do património cultural desta região. Na altura do Verão, durante as festas populares o número de turistas atraído para o interior aumenta significativamente, devido à existência das tradicionais festas que muitas vilas e aldeias organizam.

A Região Centro tem ainda a particularidade de conter o mais importância centro religioso nacional, o santuário de Fátima, que é conhecido internacionalmente e que representa uma fracção muito significativa do fluxo regional de turistas.

Apesar do forte potencial turístico descrito, esta actividade ainda não é devidamente considerada na região, não existindo uma estratégia de promoção coerente que tire partido das vantagens que sinergias entre as diferentes atracções poderiam trazer. Presentemente, a exploração da riqueza turística do interior da região está muito aquém do desejável, verificando-se uma grande dicotomia entre o interior e a zona costeira.

### Importância do Turismo no VAB regional

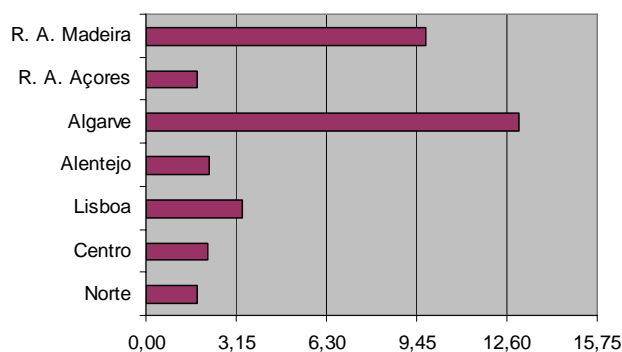


Fig.1 –Peso relativo do Turismo no VAB regional, em comparação com a situação nacional em 2003 (INE, 2005)

Pela observação da importância do Turismo no VAB regional<sup>‡</sup>, é igualmente possível observar que esta actividade ainda não adquiriu relevância económica na região Centro: este é ainda inferior ao valor nacional (3,15% ,2003).

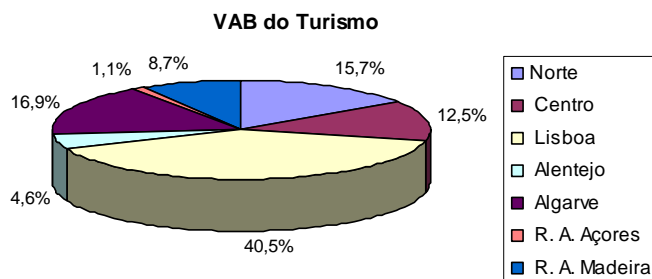


Fig.2 –Distribuição regional do VAB do Turismo nacional em 2003 (INE, 2005)

Quando analisamos o panorama a nível nacional, vemos que a Região Centro representa apenas 12,5% do VAB de Turismo, enquanto que globalmente a Região Centro contribui com 18,5%.

O mercado nacional é claramente predominante, sendo responsável por 66% da procura hoteleira (INE, 2005). No que concerne a procura estrangeira, o factor proximidade assume um papel determinante, sendo os mercados mais importantes o espanhol, o francês, por esta ordem. Outra característica relevante do turismo regional prende-se com duração da estadia, que em média não atinge as duas noites por visitante (1,8 – INE, 2005).

A dispersão das responsabilidades no que refere à coordenação de recursos e ao marketing dos recursos turísticos é outra das desvantagens que este estudo apurou. A existência de 9 Juntas de Turismo na Região Centro, e ainda de iniciativas soltas por parte das 78 Câmaras Municipais englobadas é uma das evidências deste problema. Com o objectivo de combater esta situação, foi criada uma plataforma de comunicação entre diversos agentes: a Associação para o Desenvolvimento do Turismo na Região

<sup>‡</sup> O turismo é representado pelas actividades hoteleira e de restauração.

Centro (ADTRC). Esta associação constitui uma parceira publico-privada, no qual estão representados a Comissão de Coordenação para o Desenvolvimento Regional do Centro, o Instituto de Turismo de Portugal, a Associação Regional de Hotéis e Restauração, as Juntas de Turismo, as empresas municipais da área e algumas instituições de ensino superior.

## ***B2. Análise SWOT***

### **Forças**

- Elevada diversidade de recursos naturais, com diminuta influência antropogénica (desde ecossistemas litorais, a florestas e sistemas montanhosos).
- Atrações culturais e históricas diversificadas.
- Centro religioso de importância internacional.
- Numerosos centros termais, com programas vocacionados para questões da saúde e do bem-estar.
- Boas condições para turismo balnear, aventura e de bem-estar.
- Aspectos etnográficos típicos, donde se destaca o artesanato, o folclore e a gastronomia.
- Preços dos serviços turísticos competitivos (alojamento, alimentação, transporte, recreação e actividades culturais e desportivas).
- Clima ameno, com um período balnear alargado.
- População local hospitaleira.
- Boa acessibilidade ao litoral.
- Ausência de problemas de segurança.

### **Fraquezas**

- Actividades culturais e recreativas pouco significativas quer ao nível do número como ao nível do impacto (com excepção de alguns centros urbanos).
- Ausência de produtos turísticos organizados baseados nos recursos turísticos regionais.
- Infra estruturas turísticas insuficientes e pobres (nomeadamente ao nível do alojamento, restauração, etc.).
- Fraca cooperação entre os fornecedores dos diferentes tipos de produtos turísticos.
- Fraca cooperação entre os numerosos agentes públicos que actuam na área do Turismo.

- Ausência de uma estratégia promocional global para a região Centro.
- Informação turística insuficiente e pobre, e frequentemente deficientemente articulada (entre os diferentes produtos e destinos).
- Ausência de aeroporto e más condições de acessibilidade para muitos destinos no interior da região.
- Insuficientes transportes públicos de ligação entre os pequenos centros urbanos, mais acentuada no interior da região.

### **Oportunidades**

- Novos segmentos de mercado com interesses específicos (por exemplo, turismo rural, eco turismo, turismo aventura, turismo de bem estar em estância termais, etc.).
- Férias mais repartidas ao longo do ano.
- Maior apetência para experiências diversificadas, ao nível de diferentes produtos turísticos temáticos e destinos.
- Maior interesse em viagens e actividades de lazer, dado o aumento dos níveis de educação e da capacidade de mobilidade, a globalização dos mercados, a alteração dos interesses e dos estilos de vida, a melhoria das condições de vida nos países mais desenvolvidos, etc..
- Existência de incentivos administrativos e financeiros para o desenvolvimento turístico, como uma ferramenta para induzir desenvolvimento económico, atendendo ao seu elevado efeito multiplicador.

### **Ameaças**

- Aumento da competição entre destinos (por exemplo, abertura da União Europeia a novos membros) e entre fornecedores turísticos, com uma tendência para uma integração vertical e para a criação de grupos e cadeias dominantes.
- Alteração das condições climáticas.
- Instabilidade social e política, associada ao crime e ao terrorismo.
- Deterioração das condições económicas da classe média, levando as pessoas a diminuir as despesas em turismo (desemprego, aumento do preço do petróleo, etc.).
- Deterioração dos recursos naturais devido a incêndios florestais, fenómenos de alterações climáticas e insuficientes medidas de conservação.

## **C. Exercício de prospectiva**

Este exercício resultou de um desafio lançado pelo projecto *Regional Knowledge Management Network*, no qual a Universidade de Aveiro participou.

O projecto RKMnet surge como um projecto de cooperação inter-regional co-financiado pelo Programa INTERREG IIC, Zona Sul e levou à constituição de uma rede de 10 parceiros de 9 regiões de países diferentes, representantes de todas as Zonas do Programa INTERREG IIC Sul, Oeste, Este e Norte. A parceria é formada pelas seguintes instituições: Basque Government, Labein Foundation, Firenze Tecnologia, CEIDET-Universidade de Aveiro, URENIO-Aristotle University of Thessaloniki, Professia, SBDC-Small Business Development Centre, Naujos Ekonomikos Institutas, Advantage West Midlands e TZV-Technologiezentrum Verkehrstechnik Hennigsdorf.

O principal objectivo da RKMnet consiste na criação duma Rede Europeia de Gestão do Conhecimento (Científico, Tecnológico e Inovador) a nível regional, com o intuito de criar cenários capazes de gerar processos contínuos e duradouros de aprendizagem inter e intra-regionais. Este projecto decorreu entre Abril de 2004 e Junho de 2006, e incluiu a elaboração de actividades de cooperação direccionadas principalmente para a troca de experiências e conhecimento.

Neste âmbito, em Junho de 2005, a Universidade de Aveiro decidiu organizar uma workshop, na qual fosse possível divulgar as técnicas de prospectiva junto dos agentes regionais chave para o Turismo na Região Centro, através de um exercício prático, como ferramenta de apoio à elaboração de estratégias de desenvolvimento a médio-longo prazo. Este exercício não pretendia definir o que iria acontecer no futuro, mas a forma como melhor se pode responder a evolução futuras e condiciona-las.

### ***C1. Metodologia***

O primeiro passo na elaboração deste exercício de prospectiva consistiu na identificação das dimensões de análise que iriam enquadrar o estudo, após o que foram construídos os cenários e elaboradas as questões para o questionário Delphi.

### *Dimensões*

O primeiro passo na elaboração do exercício de prospectiva foi a identificação das variáveis cuja evolução tivesse implicações importantes no desenvolvimento do turismo, directamente ou através dos seus impacto socio-económicos e às quais estivesse associado um elevado grau de incerteza. Estas variáveis servem de enquadramento aos vários cenários estabelecidos e de base aos questionários *Delphi*. Foram escolhidas três dimensões de análise. São elas:

- i) a *mobilidade* dos indivíduos a nível mundial, que poderá aumentar, estagnar ou diminuir;
- ii) o *turismo “Sol & Praia na Europa”*, que poderá apresentar dois tipos de variações:
  - o aumento ou a manutenção deste tipo de destinos (sem alteração da competitividade do *Sol & Praia* europeu) *versus* o seu decréscimo;
  - o aumento ou a manutenção do interesse relativo nos destinos *Sol & Praia* no sul da Europa comparativamente com os destinos tropicais *versus* a sua diminuição;
- iii) a *massificação* do turismo, que se traduz pela preferência dos turistas por “pacotes” de férias oferecidos pelas agências de viagens, em oposição à realização de férias planeadas individualmente e que correspondam aos seus interesses pessoais específicos.

### *Elaboração dos cenários*

Depois das dimensões seleccionadas, definiu-se a base para cada um dos cenários, de forma a que estes englobassem evoluções positivas e negativas de cada uma das variáveis, e constituíssem futuros alternativos e não situações em que se tivesse verificado uma evolução mais ou menos acentuada da realidade seguindo a mesma tendência.

	Mobilidade	Sol & Praia	Massificação
Cenário 1	+	-	-
Cenário 2	+	+	+
Cenário 3	-	+	-

*Tab. 1* –Evolução das variáveis face a cada cenário



Posteriormente, construiu-se uma “história” de futuro, com o objectivo de tornar as ideias base de cada um dos cenários mais facilmente compreensíveis e interiorizáveis pelos participantes, traduzindo-as em situações fortes / vividas e “caricatas”.

O horizonte escolhido foi de 15 anos, isto é, para 2020.

### *Descrição dos cenários*

#### *Cenário 1 - Turismo Pós-Moderno*

##### *O mundo em 2020*

O pessimismo do princípio do século em relação aos custos da energia e da mobilidade foi definitivamente posto de lado, à custa da eficiência energética e do desenvolvimento de energias alternativas viáveis. Assiste-se a uma prosperidade económica sem precedentes generalizada por todo o mundo, tendo esta sido determinante para a resolução de problemas que desde há muito inquietavam a comunidade mundial: o conflito israelo-árabe, o desenvolvimento económico e social da África e da América Latina, e a democratização do Iraque e do Afeganistão. As desigualdades sociais diminuíram, permitindo o crescimento de uma classe média cosmopolita que se considera cidadã do Mundo.

##### *Turismo em 2020*

A diversificação dos transportes aéreos, e em particular o grande crescimento das companhias *low cost*, tornaram o turismo na principal actividade económica do mundo: o número de turistas duplica atingindo valores superiores a 1500 milhões, as viagens tornam-se mais baratas e mais rápidas, sendo possível ir de Lisboa a Sydney por apenas 250 euros.

O nível cultural médio da população aumentou significativamente, com consequências evidentes na procura turística: generalizou-se o culto do diferente e o desejo de independência, o que levou ao abandono das típicas férias na praia. Os destinos turísticos europeus desenvolvem uma oferta cada vez mais diversificada: o turismo cultural e da natureza

crece, atraindo um número crescente de asiáticos que pretendem conhecer a cultura ocidental.

A procura e a oferta turística são coordenadas num único mercado global: a Internet desvalorizou o papel dos operadores turísticos, sendo as reservas feitas através de portais certificados. A oferta, a custo reduzido, de sistemas GPS nos telemóveis de 6ª geração, complementados com inúmeras informações, permitem aos turistas escolher individualmente os seus programas sem recorrer a intermediários.

## Cenário 2 - *Que Mil Floridas Floresçam*

### *O mundo em 2020*

Em 2020, a economia mundial apresenta boa saúde: a China e o sudeste asiático fazem definitivamente parte do mundo desenvolvido; a América Latina e grande parte da África estão em franco progresso e a crise económica do Médio Oriente, resultante da significativa baixa dos preços do petróleo, foi compensada pelos grandes progressos políticos e sociais verificados na região. A prosperidade económica foi acompanhada pela diminuição das desigualdades sociais e do crescimento de uma classe média cosmopolita que se considera cidadã do Mundo.

A evolução da biomedicina permitiu o desenvolvimento de técnicas que retardam o envelhecimento: a esperança média de vida nos países mais desenvolvidos atingiu os 95 anos. A sociedade reagiu à ideologia individualista do século XX: generalizou-se a consciência ambiental, desenvolveu-se uma ética de solidariedade social e verificou-se uma crescente valorização da capacidade relacional das pessoas: o número de amigos e conhecidos tornou-se um indicador de sucesso.

### *Turismo em 2020*

As formas colectivas de turismo estão cada vez mais na moda. As barreiras culturais e linguísticas foram ultrapassadas, com a ajuda das

novas tecnologias de informação e comunicação, sendo generalizado o uso de tradutores individuais incorporados nos telemóveis de 6ª geração.

Há um aumento generalizado de todos os tipos de turismo, também devido ao aumento da população sénior. Entre todos os tipos de turismo, o *Sol & Praia* continua a gozar de uma enorme popularidade, tendo sido afectado por inúmeras inovações: normas mundiais de certificação de praias, associadas à qualidade ambiental e aos serviços prestados, passam a ser determinantes na escolha do destino turístico. Atribuiu-se uma importância crescente de novas formas de turismo em grande escala: empresas especializadas escolhem as melhores combinações de pessoas de diferentes nacionalidades e diferentes personalidades.

### Cenário 3 - *Praia ao Pé de Casa e Turismo Romântico Revisitado*

#### *O mundo em 2020*

O preço do petróleo sobe vertiginosamente, e não tendo o mundo acordado a tempo para o desenvolvimento de alternativas energéticas, atinge-se uma crise energética. Esta é a causa de uma crise económica e política, acentuando-se as diferenças entre os países ricos e pobres e entre as classes sociais, tendo a classe média ficado reduzida a uma percentagem mínima da população. A instabilidade política do 3º mundo e o pessimismo geral incentivam o terrorismo e a criminalidade.

O desenvolvimento dos transportes públicos só parcialmente dá resposta às necessidades de mobilidade e há uma redução drástica da frota particular.

#### *Turismo em 2020*

As barreiras à mobilidade, originadas na falta de segurança e no preço, tornaram o turismo de longo curso um luxo, onde os seguranças pessoais se tornaram a imagem de marca de êxito social. Para as grandes massas de população, a insegurança e a rejeição do desconhecido juntam-se às dificuldades económicas, impondo limitações à mobilidade turística.

*Turismo de longa distância* - Tal como no século XIX, este tipo de viagem apenas é usufruído por um reduzido número de privilegiados: milionários; artistas; aventureiros. A insegurança e a pobreza do 3º mundo diminuem o número de destinos turísticos, aumentando o valor daqueles que sobreviveram: prosperam algumas estâncias de luxo, que competem entre si para atrair a atenção do número reduzido de turistas, sendo em alguns casos difícil de distinguir entre o luxuoso, o exótico, e o grotesco. As agências de viagens lançam portais onde os serviços turísticos são disponibilizados através de sistemas integrados de gestão *on-line*, através dos quais cada cliente pode ver os seus desejos atendidos.

*Turismo ao Pé de Casa* - As restrições à mobilidade incentivam o turismo de curta distância: as praias encheram-se de parques de campismo e pensões, e nas zonas mais distantes da costa, desenvolveram-se praias alternativas.

### *Questionário Delphi*

#### **Mobilidade**

- 1 - Segundo a WTTC (2005) actualmente o turismo é responsável por 10,6% do PIB mundial. Qual será o valor mais provável deste indicador para o ano de 2020?
- 2 - Segundo o estudo realizado pela WTTC (2005) prevê-se que em 2005 o turismo em Portugal seja responsável por 17,3% do PIB. Na sua opinião, em 2020 qual será o valor desta contribuição?
- 3 - Segundo o inquérito às férias dos Portugueses (DGT, 2005), em 2004, 40% dos Portugueses realizaram férias fora do seu local de residência habitual. Qual será o valor deste indicador em 2020?

## **Sol & Praia**

1 - No ano de 2003 o Algarve captou cerca de 42% das dormidas de visitantes em estabelecimentos hoteleiros de Portugal Continental. Na sua opinião qual será o valor deste indicador no ano de 2020?

2 - Segundo o inquérito às férias dos Portugueses, a percentagem dos portugueses que realizaram férias no ano de 2004 para destinos de praia foi de 70% (DGT, 2005). Em 2020 qual será a percentagem de Portugueses que realizará férias neste tipo de destinos?

3 – A Alemanha é actualmente um dos principais mercados emissores de Portugal por motivos de Sol e Praia. De acordo com o estudo da DGT (2004) sobre os principais mercados emissores de turistas 57% das dormidas deste mercado estão associadas a motivos de Sol e Praia. Qual será o valor deste indicador em 2020?

## **Massificação**

1– De acordo com a Direcção Geral de Turismo, o mercado holandês é o mercado estrangeiro que apresenta a maior estadia média em Portugal. Actualmente 60% das viagens turísticas dos holandeses para Portugal correspondem a pacotes turísticos. Na sua opinião, em 2020 qual será o valor desta percentagem?

2 – De acordo com o Inquérito às Férias dos Portugueses (INE, 2004), em 2003 apenas 7% dos Portugueses recorreram a Agências de Viagens /Operadores Turísticos para organizarem as suas férias. Em 2020, qual será a percentagem de portugueses que recorrerá a este tipo de serviços?

3 – Actualmente, cerca de 59% dos alemães que visitam Portugal recorrem a Operadores turísticos. Em 2020, qual a proporção de alemães que ao visitarem Portugal recorrerão a este tipo de agentes?

## *Participantes*

Foram convidados representantes dos vários sectores chave do turismo, quer públicos como privados, assim como académicos envolvidos em investigação e formação na área do Turismo. Um dos objectivos foi garantir a diversidade dos participantes, quer ao nível da sua área de intervenção sectorial como geográfica dentro da Região Centro. Tentou-se ainda garantir a participação de instituições que são responsáveis pela definição das políticas de âmbito nacional, assim como associações de agentes privados de âmbito nacional, atendendo à importância de ter contributos que traduzam o conhecimento regional, garantindo também uma visão externa à região.

Do sector público regional contamos com a participação de representantes de Câmara Municipais, Direcção Regional de Economia, Associações de Desenvolvimento Local, Regiões de Turismo, Museus, enquanto que do sector privado estiveram presentes empresas de hotelaria, de consultadoria e de animação desportiva e ainda uma organização da sociedade civil, responsável pela dinamização do património histórico das ruínas de Conimbriga. No que diz respeito às instituições nacionais, estiveram presentes a Direcção Geral do Turismo, o INATEL e a Associação de Restauração e Similares de Portugal. O número de participantes foi de 55 pessoas.

### *Exercício*

Na parte da manhã, procedeu-se à explicação da metodologia prevista para o exercício, e dos conceitos que estavam na base do mesmo. Depois da apresentação dos 3 cenários por parte da equipa responsável pela sua elaboração, foram constituídos grupos com aproximadamente 18 indivíduos cada, tentando-se manter a heterogeneidade ao nível dos participantes em cada um, de forma a que estes pudessem ser debatidos em profundidade, com o objectivo de determinar para cada um destes quais as medidas que deveriam ser tomadas para fazer face ao enquadramento mundial e tentar garantir a capacidade de atracção de turistas por parte da Região Centro.

Em cada um dos grupos estavam presentes dois dos elementos responsáveis pela construção dos cenários. Através deste exercício tentou-se saber a opinião dos participantes relativamente ao público-alvo que a Região Centro poderia / deveria atrair, no que diz respeito a local de origem, classes social e etária e tipo de turismo (lazer vs negócios). Posteriormente passou-se para a definição do tipo de atracções e produtos turísticos mais adequados para cada público-alvo e que características principais deveriam exhibir (por exemplo, certificação, típico vs moderno, etc.).

Na parte da tarde, decorreu o exercício *Delphi*. Efectuou-se uma primeira ronda de perguntas relativas às três dimensões. Seguiram-se as apresentações por parte de peritos em cada uma das dimensões, seguidas de um breve período de discussão, após o qual se efectuaram sequencialmente os questionários.

## C.2. Resultados do exercício

### *Conclusões do exercício de cenários*

O objectivo do exercício de cenários consistia na definição das estratégias / acções que deveriam ser implementadas caso se verificasse um determinado cenário. Um dos pontos essenciais deste exercício é a distinção entre as medidas comuns a todos os cenários considerados, designadas por robustas, e aquelas que apenas serão implementadas caso os pressupostos de um dos cenários se concretizem, denominadas por contingentes.

Nas tabelas que se seguem encontra-se a sùmula do debate de cada um dos cenários, sendo possível observar concordância quanto ao público alvo no qual as estratégias se deverão focar (mercado interno – seniores e famílias, e no contexto europeu, Espanha), e quanto ao tipo de turismo ao qual se deve dar primazia (lazer).

	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Público-alvo classe social classe etária tipo turismo	<b>Mercado Interno</b> Classes alta e média Seniores e famílias Lazer e negócios / de curta duração	<b>Mercado Interno</b> Todas as classes Seniores e famílias Lazer e negócios	<b>Mercado Interno</b> Classes média e baixa Seniores e famílias Lazer
Público-alvo classe social classe etária tipo turismo	<b>Mercado Europeu (Espanha)</b> Classes alta e média Jovens e adultos Lazer e negócios / de curta duração	<b>Mercado Europeu (Espanha)</b> Todas as classes Seniores e famílias Lazer e negócios	<b>Mercado Europeu (Espanha)</b> Classe alta Adultos Lazer
Público-alvo classe social classe etária tipo turismo	<b>Mercado Internacional (Ásia)</b> Classes alta e média Adultos e seniores Lazer / de curta duração	<b>Mercado Internacional (Ásia)</b> Todas as classes Seniores Lazer	

Tab. 2 – Resultados da discussão dos cenários

No que diz respeito ao tipo de produto turístico, em todos os cenários o Turismo de Saúde e o Ecoturismo foram apontados como apostas estratégicas no sentido de aumentar a atractividade da Região Centro como destino turístico, tendo em consideração as suas potencialidades específicas. Houve uma total concordância no que diz respeito à necessidade dos produtos serem certificados, amigos do ambiente, mas também tradicionais e autênticos. Outro aspecto focado, como primordial para a

competitividade da Região Centro, foi a conjugação dos vários produtos de forma a criar produtos complexos que pudessem ir ao encontro das expectativas dos diversos públicos-alvo.

	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Tipo de produto turístico	Saúde Rural / Cultural Activo (ecoturismo, de aventura) Touring	Saúde Sol & Praia Ecoturismo Religioso	Saúde Sol & Praia Ecoturismo Touring
Características dos produtos turísticos	Certificados Amigos do ambiente Complexos Tradicionais Autênticos	Certificados Amigos do ambiente Complexos Tradicionais Autênticos	Certificados Amigos do ambiente Complexos Tradicionais Autênticos

Tab. 3 – Resultados da discussão dos cenários (continuação)

### Conclusões do questionário Delphi

Sol & Praia	1º pergunta		2ª pergunta		3ª pergunta	
	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda
Média	38,4	37,7	58,1	56,7	51,1	48,5
Desvio padrão	9,17	7,22	9,01	8,67	7,93	7,76
Percentil 5%	25,0	29,8	50,0	49,3	40,0	39,0
Percentil 95%	60,0	42,0	70,0	71,0	60,0	60,0
Varição	-1,9%		-2,5%		-5,2%	

Tab. 4 – Resultados do questionário Delphi sobre Sol & Praia

Massificação	1º pergunta		2ª pergunta		3ª pergunta	
	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda
Média	48,3	45,3	11,3	14,7	48	48,9
Desvio padrão	13,7	12,8	7,4	11,0	11,9	13,0
Percentil 5%	30,0	24,8	4,1	5,0	30,0	24,8
Percentil 95%	64,8	61,0	24,8	26,3	64,8	70,0
Varição	-6,3%		30,0%		1,9%	

Tab. 5 – Resultados do questionário Delphi sobre Massificação

Mobilidade	1º pergunta		2ª pergunta		3ª pergunta	
	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda
Média	17,0	17,4	22,3	22,5	57,9	56,6
Desvio padrão	4,6	4,7	5,7	4,0	12,3	9,4
Percentil 5%	12,0	12,0	16,1	18,0	45,0	44,3
Percentil 95%	24,8	25,0	30,0	30,0	79,5	70,8
Varição	1,9%		0,9%		-2,3%	

Tab. 6 – Resultados do questionário Delphi sobre Mobilidade



A partir dos resultados do questionário Delphi, é possível depreender que o conjunto de peritos presente no workshop acredita que:

**Sol & Praia:** destinos turísticos como o Algarve, em que há uma predominância muito clara do turismo Sol & Praia irão perder importância, e que este tipo de turismo irá diminuir na preferência dos visitantes domésticos e estrangeiros em Portugal.

**Mobilidade:** a importância do Turismo no PIB mundial irá aumentar, assim como em Portugal, mas de forma menos acentuada, apesar dos turistas portugueses irem aumentar a sua mobilidade no que diz respeito às suas férias.

**Massificação:** os operadores turísticos irão perder importância no que diz respeito à vinda de estrangeiros em Portugal, mas no que diz respeito ao mercado interno, onde esta modalidade organizativa das férias se encontra pouco difundida, irão aumentar a sua quota de mercado.

A comparação entre os resultados obtidos na 1ª e 2ª rondas de perguntas permite concluir que não se verificou um acentuado aumento da concordância entre os participantes.

De forma a conseguir fazer uma análise conjunta dos resultados de ambos os exercícios, foram atribuídas respostas às perguntas Delphi de acordo com a realidade definida em cada um dos cenários. Posteriormente, representou-se graficamente cada um dos pontos, considerando as três dimensões estudadas como os três eixos cartesianos, e calculou-se a distância euclidiana entre os cenários e o resultado obtido no questionário *Delphi*, o que permite avaliar a semelhança do “cenário” definido através do inquérito Delphi com os três cenários extremados estudados anteriormente.

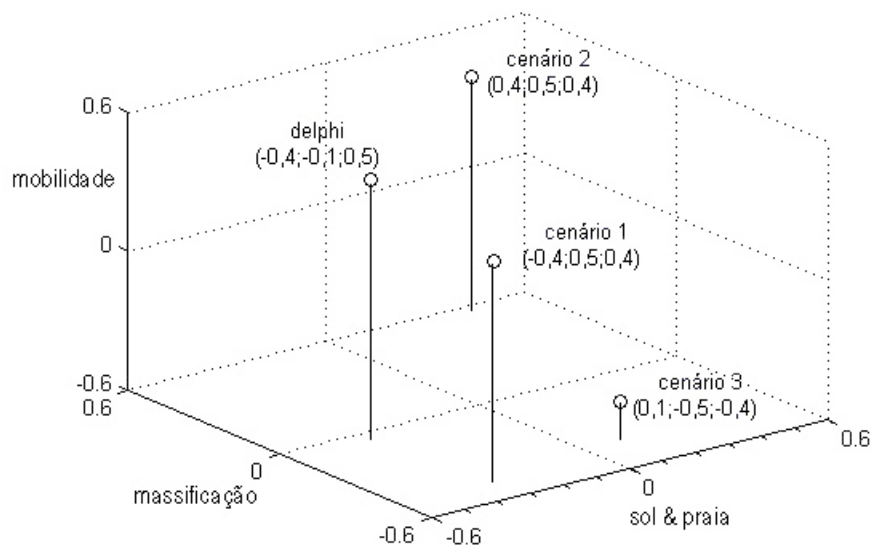


Fig. 3 – Representação no espaço dos pontos relativos aos cenários e ao resultado do questionário *Delphi*

	Distância entre Cenários / Delphi
Cenário 1 – Delphi	0,484
Cenário 2 – Delphi	0,958
Cenário 3 – Delphi	1,090

Tab. 7 – Distâncias entre os pontos que representam cada um dos cenários e o que representa o resultado do questionário *Delphi*

É possível concluir que os peritos presentes no workshop consideram que o futuro se aproximará mais do cenário 1. A distância entre a situação futura prevista através do questionário *Delphi* e os cenários 2 e 3 não são consideravelmente diferentes, apesar de do terceiro cenário ter sido considerado como o menos provável pelos participantes.

#### D. Conclusões

Pretendeu-se com este exercício aumentar o conhecimento regional sobre as técnicas de prospectiva e as suas potencialidades, nomeadamente quando aplicadas ao sector do Turismo.

A nível metodológico, deparamo-nos com algumas dificuldades que nos poderão servir como base de aprendizagem para exercícios futuros.

Na primeira parte do exercício, análise de cenários, os participantes basearam significativamente os seus contributos na realidade actual, e não tanto quanto desejável nos pressupostos dos cenários: os resultados não apresentaram diferenças significativas, reflectindo as tendências de evolução do turismo. Este facto traduz alguma dificuldade que os participantes manifestaram na interiorização dos princípios de cada um dos cenários e da própria metodologia. Foi notória a *preferência clara* da maioria dos participantes pelo cenário 1, que viam como o futuro provável. Estes problemas são facilmente compreensíveis atendendo a que, para a quase totalidade dos participantes, este workshop constituiu o primeiro contacto directo com um exercício de prospectiva e são similares aos descritos na bibliografia, onde é salientado que só existe uma completa interiorização dos princípios dos cenários, quando os participantes são envolvidos na construção dos destes (FAHEY e RANDALL, 1998; HAVAS, 2003).

Na segunda parte do workshop existiram menos dificuldades de entendimento dos objectivos e metodologia do exercício por parte dos participantes, verificando-se uma menor resistência quanto à metodologia *Delphi* do que aquela que havia sido observada no exercício dos cenários. No entanto, os resultados da 2ª ronda não foram os esperados dado que não houve uma diminuição da dispersão das respostas, isto é, não houve uma maior concordância entre as opiniões dos peritos. Possivelmente, porque durante o período de discussão que se verificou antes da repetição do inquérito, não houve suficiente troca de ideias, não se tendo iniciado um debate entre os diversos participantes. Outra dificuldade sentida foi a diminuição do número de resposta entre a 1ª e a 2ª ronda de perguntas.

Apesar dos problemas descritos ao nível da implementação das metodologias propostas, pode-se constatar que as potencialidades destes métodos foram amplamente reconhecidas pelos participantes, tendo ficado patente o interesse em desenvolver novos exercícios similares.

Para além dos aspectos concretos de aplicação dos métodos de *foresight*, foi possível identificar que a ausência de uma estratégia regional de turismo é uma realidade que é imperativo alterar. A complexidade de relações entre os numerosos agentes envolvidos faz com que a mobilização e a coordenação entre os agentes seja um factor essencial na delimitação e implementação de uma política de desenvolvimento.

É pois necessário aplicar técnicas de planeamento que vão para além dos métodos clássicos utilizados até à data e que permitam o envolvimento das instituições governativas, de produção do conhecimento e privadas (triple helix), aparecendo os métodos prospectivos como uma alternativa desejável, tal como se pode constatar através do exercício levado a cabo na Universidade de Aveiro.

## **Bibliografia**

AHOLA, E. (2003), Technology Foresight within the Finnish Innovation System. *The Third Generation Foresight and Prioritization in Science and Technology Policy*.

CLAR, G. (2003), Forecasting Options for the Future—to Gain Foresight to Select and Shape Them. *Journal of Forecasting*, **22**: 83–91.

COMISSÃO EUROPEIA (2002), Guia prático de Prospectiva Regional em Portugal.

COMISSÃO EUROPEIA (2004), Foresight and the Transition to Regional Knowledge-based Economies- Synthesis report of the expert group “Blueprints for Foresight Actions in the Regions”.

CUHLS, K. (2001), Foresight with Delphi Surveys in Japan. *Technology Analysis & Strategic Management*, **13**, n.º. 41.

GERTLER, M. e WOLFE, D. (2004), Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. *Futures*, **36**: pg. 45–65.

GORDON, T. e PEASE, A. (2006), RT Delphi: An efficient, “round-less” almost real time - Delphi method. *Technological Forecasting & Social Change*, **73**: 321–333.

HAVAS, A. (2003), Evolving Foresight in a Small Transition Economy. *Journal of Forecasting*, **22**: 179–201.

INE (2004), Anuário estatístico de Portugal de 2003.

KOSCHATZKY, K. (2005), Foresight as a Governance Concept at the Interface between Global Challenges and Regional Innovation Potentials. *European Planning Studies*, **13**, n.º 4: pp 613-639.

LATTRE-GASQUET, M.; PETITHUGUENIN, P. e SAINTE-BEUVE, J. (2003), Foresight in a Research Institution: a Critical Review of Two Exercises. *Journal of Forecasting*, **22**: 203–217.

MARTIN, B. R. (1989), Research foresight: priority-setting in science. London, Pinter Publishers.

OGILVY, J. e SCHWARTZ, P. (1998), Plotting your scenarios, in L. FAHEY e R. RANDALL. (eds.), Learning from the Future. New York, John Wiley & Sons: 57-80.

PUGLISI, M. e MARVIN, S. (2002), Developing urban and regional foresight: exploring capacities and identifying needs in the North West. *Futures*, **34**: 761–777.

RIBEIRO, J. M. F. (1997), Prospectiva e Cenários - Uma Breve Introdução Metodológica. *Série “Prospectiva - Métodos e Aplicações”*, **1**.