

“AS FERRAMENTAS DA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA UMA MELHOR GESTÃO TERRITORIAL REGIONAL”

José Luís de Almeida Silva (jla.silva@mail.telepac.pt)

**Cencal (www.cencal.pt) e Escola Superior de Artes e
Design (<http://www.esad.ipleiria.pt>) – Caldas da Rainha**

O sistema económico e social está a sofrer mudanças profundas com a globalização e a passagem ao paradigma da sociedade do conhecimento, que implica a emergência de novas competências, formas de trabalho e alterações consideráveis no funcionamento da sociedade em geral, implicando o surgimento de novos modelos sociais e comportamentais, com motivações e atitudes políticas e culturais diversas, cuja observação na dimensão regional se justifica cada vez mais.

Urge, pois, a todos os responsáveis entender estes processos e capacitar-se para antecipar estas mudanças e, se possível, influenciá-las a favor dos desígnios de cada região, preparando-as melhor com “ferramentas adequadas” para pensar e agir sobre o seu futuro.

Este é o sentido da comunicação que me proponho apresentar no 12º Congresso da APDR, subordinado ao tema “**Recursos Ordenamento Desenvolvimento**”, englobando algumas das principais metodologias e ferramentas de antecipação e de prospectiva estratégica, bem como fazer um pequeno historial da prospectiva em Portugal.

O. Introdução

O sistema económico e social está a sofrer mudanças profundas com a globalização e a passagem ao paradigma da sociedade do conhecimento, que implica a emergência de novas competências, formas de trabalho e alterações consideráveis no funcionamento da sociedade em geral, implicando o surgimento de novos modelos sociais e comportamentais, com motivações e atitudes políticas e culturais diversas, cuja observação na dimensão regional se justifica cada vez mais.

Pensar o futuro de outra maneira corresponde já a uma mudança de atitude sobre o presente, pelo que a prospectiva se tem tornado, especialmente, nos países mais avançados uma ferramenta indispensável à acção, a todos os níveis, sejam institucionais ou empresariais.

Ao longo do século passado, têm sido utilizadas para antecipar o futuro, diferentes metodologias que poderei agregar nas seguintes categorias, seguindo uma classificação adoptada por *Futuribles International*¹:

1. Métodos quantitativos

- Extrapolação de tendências
- Curvas em S^2
- Curvas-envelope
- Modelos econométricos

2. Métodos qualitativos

- *Brainstormings* com ou sem instrumentos (ábaco de Regnier, método Pert, análise estrutural, análise morfológica ...)
- Inquéritos de peritos e de actores: Delphi exploratório
- Análise de dados
- Cenários exploratórios e normativos

3. Métodos probabilísticos

- Delphi probabilístico
- Métodos SMIC, Monte-Carlo, etc...

No início deste século e ligado à implementação da Estratégia de Lisboa, a Comissão Europeia, em colaboração mais intensa com alguns países membros, lançou uma série de iniciativas, onde era relevada a importância da prospectiva como “ferramenta política, sobretudo a nível nacional, mas cada vez mais também a nível regional”, para proporcionar aos decisores “*informações estratégicas difíceis de adquirir*” e para funcionar como uma “*ferramenta de mobilização socioeconómica para uma maior sensibilização e para a criação de consensos em torno de vias promissoras de exploração de oportunidades e de redução dos riscos associados aos novos desenvolvimentos científicos e tecnológicos*”³.

Neste mesmo documento diz-se 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)*” e pode ser utilizada para “*monitorar o desempenho e sugerir melhoramentos e mudanças na fase de de execução*”, contribuindo

¹ Hugues de Jouvenel, “Seminário de Introdução às metodologias prospectivas”, Paris, 15-16 Dezembro de 1998

² Por exemplo as curvas em S da tecnologia (R. Foster/McKinsey 1986)

³ “Preâmbulo” ao *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal* (2002) Comissão Europeia, Luxemburgo

para o “*reforço da identidade regional, e não menos importante também, para a transição para economias pós-industriais baseadas no conhecimento*”⁴.

Cabe pois aos homens do desenvolvimento regional entender também estes processos e capacitarem-se que para antecipar estas mudanças e, se possível, influenciá-las a favor dos objectivos mais desejáveis, se devem preparar melhor, utilizando as “ferramentas adequadas” para pensarem e agirem sobre o (seu e não só) mundo em mutação. Igualmente lhes cabe investir na “vigilância estratégica” ou, como modernamente é entendido, na “inteligência económica” para perceber cedo aquilo que pode acontecer.

Em muitos países⁵ do mundo desenvolvido estas preocupações são supridas pelos trabalhos realizados por instituições e organizações mais ou menos independentes em relação aos poderes públicos ou na sua dependência institucional mas com grande liberdade de pensamento.

Neste sentido, julga-se fundamental e crucial sensibilizar também os especialistas do desenvolvimento regional para os conceitos e as ferramentas de antecipação e de prospectiva estratégica, dotando-os da capacidade de “olhar para o futuro para iluminar o presente”, como é defendido por um conhecido prospectivista (Michel Godet).

Como dizia Pierre Wack, outro prospectivista de referência, “nós estamos como as pessoas que descem um rio em canoa e ouvem o barulho dos rápidos sem os verem” ou como defende Hervé Sérieyx “não poderemos passar da revolução industrial para a revolução da inteligência sem colocar em causa as nossas organizações e os hábitos, como as ideias adquiridas”.

É por isso que pensar o futuro e construí-lo de outra forma, se torna primordial, porque quando for urgente já é demasiado tarde.

⁴ Idem

⁵ **Alemanha** - Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung - <http://www.diw.de>, Hamburgische Welt-Wirtschafts-Archiv - <http://www.hwwa.de>, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen - <http://www.rwi-essen.de>, Institut für Wirtschaftsforschung - <http://www.ifo.de>, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung - <http://www.wz-berlin.de>, Bundesministerium für Bildung und Forschung - <http://www.futur.de> e Max-Planck-Institut Gesellschaftsforschung (MPIfG) <http://www.mpg.de>
Áustria - Institut für Technikfolgen-Abschätzung <http://www.oew.ac.at>
Bélgica - Bureau fédéral du Plan - <http://www.plan.be> e o Institut Jules-Destrée <http://www.destree.org>
Dinamarca - Institutet for Fremtidsforskning - <http://www.cifs.dk> e Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut <http://www.akf.dk>
Finlândia - Tulevaisuuden tutkimuskeskus - <http://www.tukkk.fi/tutu>
França - Commissariat général du Plan - <http://www.plan.gouv.fr> transformado no início de 2006 em Centre d'analyse stratégique : www.strategie.gouv.fr e Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) transformado também em finais de 2005 na Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) <http://www.diact.gouv.fr>
Holanda - CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis - <http://www.cpb.nl>
Hungria - Stratégiai Elemző és Kutató Főosztály <http://www.stratek.hu>
Irlanda: National Development Plan - <http://www.ndp.ie> e National Spatial Strategy <http://www.irishspatialstrategy.ie>, National Economic and Social Council - <http://www.nesc.ie> e National Economic and Social Fórum - <http://www.nesf.ie>
Polónia - Rządowe Centrum Studiów Strategicznych (RCSS) <http://www.rcss.gov.pl>
Reino Unido - The Prime Minister's Strategy Unit <http://www.strategy.gov.uk>, PREST - The University of Manchester <http://les.man.ac.uk/PREST> e Foresight Projects & Programme <http://www.foresight.gov.uk> -
República Checa - Centrum pro sociální a ekonomické strategie <http://www.ceses.cuni.cz>
Suécia - Institutet för Framtidsstudier - <http://www.framtidsstudier.se>
Suiça - St. Galler Zentrums für Zukunftsforschung - <http://www.sgzz.ch>

1. Algumas memórias da Prospectiva em Portugal

Naturalmente para quem conhece um pouco da trajectória da prospectiva e da história recente de Portugal, nomeadamente do século XX, facilmente concluirá, que, durante muito tempo, não houve qualquer clima propício ou fecundador para pensar o futuro no seu verdadeiro sentido, de forma estruturada, ainda menos para antecipá-lo.

Um dos temas a que o regime anterior ao 25 de Abril de 1974 fugia era pensar o futuro ou encarar e avaliar as incertezas que o rodeavam no contexto nacional e internacional. Nessa época para as classes dirigentes tudo parecia ser certo e imutável, daí que, pensar para além da sua existência era difícil, bem como pensar o futuro em termos de incerteza era “contra natura”.

Mesmo assim, depois duma intensa pesquisa podem encontrar-se, resultado de influências externas, a partir da década de 60, algumas emergências e sinais destes movimentos, de grande relevo nos países mais desenvolvidos, mas que ficaram no nosso país pelo caminho sem repercussão de maior. Talvez por isso, a maioria destes exercícios não tenha passado de uma certa “clandestinidade”, uma vez que, ao fim e ao cabo, sempre entravam em contradição com o sistema vigente.

Entre eles foi realizado um trabalho, que “morreu à nascença⁶”, fortemente inovador, de planeamento de médio/longo prazo sobre a educação em Portugal, desenvolvido no âmbito duma parceria com a OCDE, envolvendo os governos de seis países (Espanha, Grécia, Itália, Jugoslávia, Portugal e Turquia), que, dada a localização geográfica foi intitulado “*Projecto Regional do Mediterrâneo*”.

Este projecto, que em Portugal tomou o título de *Evolução da Estrutura Escolar Portuguesa (Metrópole) – Previsão para 1975*, foi realizado por uma equipa de cientistas, com o apoio do centro de cálculo da Fundação Calouste Gulbenkian, no âmbito do Instituto de Alta Cultura e do Centro de Estudos de Estatística Económica.

Contudo, a primeira alusão à prospectiva em concreto encontrada durante a ditadura, está ligada à realização, nos primeiros tempos da primavera marcelista (Dezembro de 1969), dum Colóquio sobre “Planeamento a Médio e Longo Prazo”, organizado pelo Centro de Estudos de Planeamento, sob a égide do então Subsecretário de Estado do Planeamento Económico, João Salgueiro.

Esse colóquio, que teve a duração de quatro dias, comportou várias apresentações temáticas e sessões de trabalho. As comunicações couberam a Conde Barroso e a Figueiredo Sequeira sobre “Planeamento da Empresa Privada em Portugal”, a Bento Murteira e a Sales Luís sobre “Estudos Prospectivos” e a Carlos Portela e a João Cravinho sobre “Fundamentação das decisões de Planeamento”.

Na sessão de abertura o Subsecretário de Estado do Planeamento Económico fez uma intervenção, de forte conteúdo liberal para a época, que chamou a atenção de toda a imprensa menos enfeudada ao regime, onde, depois de fazer a retrospectiva económica dos 20 anos anteriores, traçou para Portugal objectivos extremamente avançados para os 20 anos seguintes, entre os quais “atingir o nível actual da Itália e da Áustria cerca de 1980, da Alemanha e da França antes de 1990 e da Suíça e da Suécia antes de 1995”.

⁶ Uma das pessoas que participou no mesmo e que está ligado intimamente à criação da APDR, e que entrevistei no decorrer da investigação que está no origem duma dissertação de doutoramento - Prof. A. Simões Lopes -, referiu-nos a ambição deste trabalho e a expectativa que gerou, mesmo junto do Ministro da Educação – Leite Pinto - que o havia encomendado. Com a remodelação ministerial que ocorreu ainda no decurso da realização do trabalho, o mesmo foi na realidade “arquivado” por Galvão Teles, dado que, nas suas conclusões, havia propostas que obrigavam a grandes transformações estruturais e que envolviam investimentos muito elevados no sistema educativo português para nos aproximarmos dos restantes países da OCDE.

Curioso que, depois de serem enunciados uma série de obstáculos ao desenvolvimento do país e suas consequências, lembrava que “*quando se ignoram ou se suspeita das prospecções do futuro e dos modelos globais que devem orientar e harmonizar as transformações económico-sociais o resultado directo serão sucessivas perturbações não esperadas, desequilíbrios e evoluções descoordenadas.*”

Desta época, encontrámos ainda, com base em testemunhos pessoais ou através de referências breves em comunicações, traços de exercícios prospectivos encomendados pelo Grupo CUF (ou Empresa Geral de Fomento), quase totalmente desconhecidos do grande público, que poderão ter sido muito interessantes para a época e que foram considerados quase “secretos” (parte dos quais não consegui aceder), realizados pelas equipas de Hermann Kahn do *Hudson Institute*.

Esta encomenda incluía três estudos prospectivos⁷, dois sobre Portugal e um sobre Angola, segundo o testemunho de António Gouveia Portela⁸, em que se antecipavam futuros possíveis para o nosso país e para aquela ex-colónia, onde aquele grupo económico tinha fortes interesses.

Pudemos encontrar nos arquivos da CUF SGPS – Grupo José de Melo o *Discussion Paper* intitulado “*Thoughts and Impressions of Angola*”, resultado preliminar do referido estudo prospectivo sobre Angola, que foi dirigido por Robert Panero⁹.

Outro ponto interessante a ressaltar daquela época, foi verificar que terá sido também no seio das forças armadas (seguindo a tradição de outros países, nomeadamente dos EUA, França e Reino Unido), que surgiu também um grande interesse por estas matérias, de forma mais ou menos estruturada, inclusive terão pensado criar, a certa altura, um Centro de Estudos Prospectivos, sob a inspiração dos franceses.

Ainda na fase crítica da Guerra Colonial com o General Spínola, então como Governador da Guiné, é realizado, naquela ex-colónia portuguesa, uma exercício de reflexão estratégica para o seu desenvolvimento económico e social, a que pomposa ou significativamente chamaram *Prospectiva do Desenvolvimento Económico e Social da Guiné*, apesar de não ter sido utilizada nenhuma das ferramentas consolidada desta metodologia.

Este documento, cuja elaboração é da responsabilidade dum militar em serviço naquela ex-colónia (Major de artilharia Jorge A. V. Pereira da Costa), foi assessorado pela Profabril, ligado ao Grupo CUF, que, em parecer final, constante na mesma publicação, afirma significativamente que aquela “*prospectiva consubstancia toda uma política governativa subordinada à visão geral dos problemas que o desenvolvimento social e económico da Província da Guiné implica*”. Acrescenta ainda, que representava “*um programa básico, ordenado e bem estruturado, de metas sectoriais e regionais, com a necessária enumeração das acções a empreender e as justificações quantificadas dos objectivos*”.

Quase simultaneamente, no âmbito das actividades restritas do Instituto de Altos Estudos de Defesa Nacional, realizou-se um Ciclo de Estudos de Prospectiva, para tratar “*de problemas gerais de prospectiva e da aplicação da prospectiva a problemas nacionais*”, que teve lugar em Novembro e Dezembro de 1971. Depois realiza-se, em Junho e Julho de 1972, no mesmo Instituto, um Curso Monográfico sobre os Problemas da Energia em

⁷ Contudo na intervenção de Sales Luís no Colóquio do CEP alude a dois exercícios de prospectiva para traçar as respectivas Árvore de Relevância, com a metodologia PATTERN, realizados na CUF sobre a “indústria química portuguesa” e a “agricultura nacional”.

⁸ Professor jubilado do IST e que colaborou na época com os prospectivistas norte-americanos, no âmbito das funções que tinha junto do grupo empresarial português

⁹ Director dos *Economic Development Studies* do Hudson Institut [<http://www.hudson.org>]

Portugal, que representou a “*primeira tentativa integrada*” para discutir a política energética nacional em termos prospectivos.

Na intervenção do director do Instituto, General Câmara Pina, o seu grande objectivo estava na criação do referido Centro de Estudos Prospectivos no âmbito do seu Instituto, para “*agitar o problema dos objectivos nacionais e em seguida que indique a gama de decisões mais pertinentes e mais urgente.*”¹⁰

Para o ciclo de estudos foram convidados a participar três figuras francesas de relevo: Jean Fourastié, então membro do Instituto de França, o Eng. General Hughes de l’Estoille, então director-geral dos negócios internacionais do Ministério da Defesa Nacional francesa e antes director do Centro de Estudos Prospectivos da Defesa Nacional, e Jacques Delors, então conselheiro para os assuntos políticos e sociais do Primeiro Ministro de França, Jacques Chaban-Delmas. Falaram respectivamente sobre “A decisão no domínio económico e industrial”, “A prospectiva aplicada ao domínio da Defesa” e “Prospectiva e estratégia de desenvolvimento”.

Entre os conferencistas portugueses, estiveram João Salgueiro, já ex-membro do Governo, que falou sobre “Prospectiva geral do planeamento português”, Fraústio da Silva, então professor do IST e director do Gabinete de Estudos e Planeamento da Acção Educativa, que falou sobre “Prospectiva da Educação e do Acesso à Cultura”, o Brigadeiro Alberto da Silva Banazol, que falou sobre “Sistemas de Planeamento, Programação e Orçamento no Sector da Defesa Nacional” e João L. Costa André, então Secretário de Estado do Tesouro, sobre “Prospectiva do Financiamento das despesas de Defesa”.

Esta última comunicação, que seria a única publicada na revista da instituição militar, pretendia ser uma análise prospectiva com o objectivo de “*esclarecer sobre os tipos de decisões que poderão vir a tornar-se necessárias e os condicionalismos que convirá ponderar à luz das realidades que conhecemos no momento actual*” para continuar o “*esforço de guerra*” em que o país estava envolvido.

Sendo mais um estudo de diagnóstico e de caracterização da situação, para além de justificação política da guerra colonial, para o qual encontra suporte na política económica e financeira da época, só no final se mostram alguns indícios de uma tentativa de cenarização num horizonte de 2000, a que chama “*perspectivas de evolução futura*”.

No ciclo de conferências sobre a energia, significativamente realizada antes da crise energética de 1973, intervieram Carlos Correia Gago, sobre “Política Energética Nacional”, Fernando Ivo Gonçalves sobre “A produção de electricidade no quadro de uma política global da energia”, Luís Filipe de Moura Vicente sobre “O Petróleo na PEN” e o Comandante Soeiro de Brito, intitulada “Prospectiva da Energia Nuclear”, todas as comunicações publicadas numa edição daquele Instituto.

Numa destas conferências, são referidos, com bastante atenção, os modelos de cenarização do Clube de Roma, difundidos no início da década de 70, permitindo-se acrescentar que, “*quer nas hipóteses deste modelo – quer nas dos outros, porque os resultados, embora diferentes, conduzem a uma situação sempre desastrosa – parece que será de esperar, dentro de 1 ou 2 séculos, o que podemos chamar o afundamento da civilização, se além do ano 2000 continuar o actual desenvolvimento exponencial livre para a produção industrial*”.

¹⁰ Cf. “Ciclo de Estudos de Prospectiva”, in *Revista Militar* (Lisboa), n.º 1 – Janeiro/1972: 13.

A nível universitário e da sociedade civil mais liberal, também se percebem alguns indícios de movimentos no sentido de se fazerem exercícios prospectivos como algumas tentativas para cenarizar o futuro do país o confirmam.

Na dissertação que realizei aludi ainda a trabalhos realizados sobre o país e a sua situação político-económica e social, especialmente a um exercício de cenarização realizado pelo Professor Pereira de Moura para ser apresentado num congresso sindical e a outro realizado no âmbito da SEDES, cuja publicação iria coincidir no tempo com a queda do regime.

Depois do 25 de Abril e até hoje foram também realizados vários exercícios de prospectiva nas mais variadas instâncias - públicas, privadas e sob a égide de entidades não-governamentais, como foi o caso da Fundação Calouste Gulbenkian -, cuja relevo nunca ultrapassou certos meios restritos ligados aos próprios produtores desses trabalhos (na bibliografia da comunicação encontram-se referências a grande parte destes estudos publicados).

Nas últimas décadas houve uma adesão ao nível institucional e do discurso às correntes da prospectiva, demonstrada pela adopção de certa terminologia e pela realização ou apoio à realização ao nível governamental de certos estudos prospectivos, mas que nos tempos mais recentes perdeu – significativamente - visibilidade ou interesse institucional. Mesmo a adopção em certos departamentos da menção “prospectiva” se perdeu nos tempos mais recentes.

Nesta experiência portuguesa recente não posso deixar de salientar o papel desempenhado pelos técnicos do DCP (Departamento Central do Planeamento) e depois DPP (Departamento de Planeamento e Prospectiva) no quadro da Administração Pública portuguesa em relação à reflexão de longo prazo, pelo que me regozijo com a presença aqui de dois dos seus quadros mais jovens.

Também neste período nos ministérios económicos (primeiro da Indústria e depois da Economia) ou sociais (Trabalho e depois Emprego) se iniciou um processo de idêntico teor mas que se está a perder.

Como defende Jean-Paul Bailly, um autor que reflectiu os novos modelos de governância este insere a prospectiva como “*démarche da inteligência colectiva capaz de fecundar e de acompanhar a dinâmica que permite imaginar, decidir e realizar projectos partilhados*”¹¹.

¹¹ BAILLY, *Demain est déjà là* (1999) Paris, éditions de l'aube

2. Uma abordagem metodológica

Nos trabalhos que tenho realizado venho seguindo as metodologias aceites internacionalmente, especialmente as que têm sido estudadas e desenvolvidas pelos especialistas constituídos à roda do grupo *Futuribles International* e do CNAM(França), naquilo a que se chama a Escola Francesa.

Estas entidades são lideradas, respectivamente, por Hugues de Jouvenel, director-geral da Associação *Futuribles International*¹² e da revista *Futuribles* [filho dum dos principais precursores da prospectiva em França, Bertrand Jouvenel] e pelo Prof. Michel Godet, detentor da Cátedra de Prospectiva Industrial e Director do LIPSOR¹³ (*Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation*) do CNAM, com quem contactei e colaborei em Paris, no final da década de 90, e que são autores de numerosa bibliografia neste domínio e animadores de importantes redes de prospectivistas, a nível mundial, no primeiro caso, e principalmente a nível francês e europeu, no segundo.

Contudo, não deixei de estar atento a outros desenvolvimentos realizados por outras escolas, nomeadamente as abordagens de cenarização norte-americanas, como a corrente mais conhecida liderada por Peter Schwartz (*GBN - Global Business Network*¹⁴), que criou uma importante massa crítica a nível mundial, no domínio da técnica da cenarização e que veio a irrigar todas as experiências feitas neste domínio.

O inspirador de toda estas correntes, que emergiram precursoramente na década de 60 na gigante petrolífera Shell - Royal Dutch/Shell Group, foi Pierre Wack, que veio a influenciar os mais importantes cenaristas, incluindo Michel Godet, para além do próprio Schwartz, de Kees van der Heidjen e Arie de Geus e até ao principal mentor das correntes das vantagens competitivas, Michael Porter, que cita a sua influência.

A metodologia prospectiva da Escola Francesa é a mais estruturada e estruturante, e que, em nosso entender, se adequa melhor à realidade e ao pensamento português, onde domina um certo gosto pelo improvisado e se estabelecem frequentemente visões assentes em aparências, preconceitos ou ideias feitas ou com base na importação de modelos ou modas do estrangeiro.

A abordagem integrada da prospectiva estratégica tende a combinar a reflexão prospectiva com a passagem à acção estratégica, com vista a entender a cenarização como um processo interactivo, pré-activo e pró-activo, que envolva os participantes, enquanto actores ligados aos desafios em questão.

Verifica-se que esta metodologia, desenvolvida e aprofundada por Michel Godet e Marc Giget, beneficia, completa e inova, em relação a processos utilizados por outros autores. Dispõem assim os prospectivistas daquilo que Godet denominou uma “Caixa de Ferramentas”¹⁵, organizada em “*função dum tipologia de problemas para iniciar e simular o conjunto do processo da Prospectiva Estratégica; para colocar as boas questões e identificar as variáveis-chave; para analisar os jogos de actores; para varrer o campo dos possíveis e reduzir a incerteza; para elaborar o diagnóstico completo da empresa [ou de outra realidade em análise] face à sua envolvente; para identificar e avaliar as escolhas e as opções estratégicas*”.

¹² <http://www.futuribles.com>

¹³ <http://www.cnam.fr/lipsor>

¹⁴ <http://www.gbn.com>

¹⁵ “A Caixa de Ferramentas” da *Prospectiva Estratégica* (2000) CEPES, Lisboa

Para o autor, esta “caixa” deve ser utilizada em função dos objectivos do estudo, do tempo disponível e dos meios existentes, o que a torna facilmente manuseável.

É comum a qualquer dos métodos prospectivos estruturar o processo de reflexão e de elaboração dos cenários em três fases:

- **Construção da base analítica e histórica**, ou seja, elaboração dum diagnóstico do estado actual do sistema/problema que queremos estudar, tendo em conta a envolvente que interage, influenciando ou sendo influenciada.

A base deve ser entendida como uma “imagem” ou “filme”, devidamente caracterizada, detalhada e aprofundada, numa verdadeira radiografia ou *scanner* do tema/entidade em estudo, com uma apreensão global (englobando as vertentes económica, social, política, tecnológica, cultural, etc.) e dinâmica (daí a utilização do termo filme, que comportará melhor a explicitação das tendências passadas e dos factos emergentes ou potencialmente emergentes “portadores de futuro”), tentando explicar os mecanismos determinantes do sistema.

Esta fase tem uma importância fundamental, como tenho verificado nos trabalhos que realizei, uma vez que permite captar, numa forma crítica, o conhecimento científico e empírico, envolvendo os actores e fazendo-os apropriarem-se reflexivamente de factos que são do seu conhecimento intuitivo e não estruturado, muitas vezes permitindo a sua racionalização.

Nesta fase, os participantes no exercício prospectivo, têm como objectivo delimitar o sistema que pretendem estudar, com as suas variáveis próprias, bem como o ambiente envolvente, que actua ou é resultante do sistema.

A grande potencialidade deste método está na sua capacidade de entrar em linha de conta com todos os elementos que pareçam pertinentes da envolvente, quer de teor político, social, tecnológico, económico e mesmo do sistema natural.

Simultaneamente torna-se conveniente realizar uma pesquisa teórica sobre o tema em estudo (qualquer que ele seja), englobando a consulta ao maior número de obras e investigações já realizadas bem como um intenso trabalho empírico de campo, ouvindo o mais possível especialistas, peritos, técnicos ou simples executantes, nacionais e estrangeiros, ligados directa ou indirectamente ao cerne da investigação.

Neste domínio são determinantes as entrevistas, as reuniões de *brain storming*, as sessões de animação prospectiva (os conhecidos Seminários de Prospectiva Estratégica[®]) e visitas de estudo ou de trabalho aos temas em análise (no caso da prospectiva territorial, aos próprios territórios).

Em função deste trabalho faz-se uma verdadeira radiografia estruturada e de diagnóstico do “problema” em análise, havendo a oportunidade de contactar com aqueles que Pierre Wack chamou “*gente muito especial*”, para, posteriormente, se desencadear as novas fases do trabalho.

Haverá que seguir o princípio defendido por muitos prospectivistas, da utilização de métodos simples para estudar problemas complexos, uma vez que deve abordar-se a complexidade com “*ferramentas tão simples quanto possível uma vez que a ferramenta é para reduzir a complexidade e não para acrescê-la*” (Godet), tornando os resultados da análise verdadeiramente apropriáveis por todos os que nela participam.

Na etapa seguinte desta fase, utilizando as ferramentas desenvolvidas (ou por métodos mais intuitivos se se julgar mais conveniente ou acertado), pesquisar-se-ão as variáveis determinantes do sistema.

A partir das variáveis essenciais ou chave encontradas, para o que esta Escola propõe a utilização do método MICMAC¹⁶ [Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicações Aplicadas a uma Classificação] desenvolvido pelo próprio Michel Godet, com base nos trabalhos anteriores dos americanos da *Rand Corporation*, é possível determinar os actores principais e os desafios ou campos de batalha em que estão envolvidos.

Nesta fase, utiliza-se também a metodologia MACTOR [Método ACTores, Objectivos, Relações de força], desenvolvida precursoramente também por Godet, para a análise de jogo de actores¹⁷, que nos permite avaliar as relações de força entre aqueles e analisar as convergências e divergências relativamente aos desafios e objectivos associados.

Com base neste processo, será possível construir a teia de alianças e conflitos que se podem jogar no contexto do problema/sistema que estamos a analisar, determinando as principais incertezas ou as incertezas críticas que envolvem o sistema.

- **Varrer o campo dos possíveis e reduzir a incerteza**, é a segunda fase do método dos cenários, que se segue à identificação das variáveis-chave e à análise dos jogos de actores, com vista a verificar a aderência do sistema definido aos futuros possíveis, desejados ou temidos.

Nesta fase, podem utilizar-se diversas ferramentas, desde o método da análise morfológica (também desenvolvido precursoramente nos Estados Unidos), em que se decompõe o sistema estudado em dimensões (componentes ou incertezas) e estas, nas suas várias configurações possíveis (hipóteses), constituindo as possíveis ou desejáveis imagens do futuro, até aos tradicionais métodos periciais, alguns de carácter probabilístico, como DELPHI, Ábaco de Regnier, SMIC-Prob-Expert.

Para reduzir a incerteza, o prospectivista vai determinar e estudar de forma global e sistémica, os factores-chave mais influentes, as tendências pesadas, as estratégias de actores e os “*factos portadores de futuro*”, tentando averiguar do seu grau de incerteza.

- Finalmente, chega-se à derradeira fase da **elaboração de cenários**, que conduz à descrição dos encaminhamentos que levam da situação actual às imagens finais, que se podem repartir entre a imagem final mais citada pelos peritos, que será o “*cenário de referência ou tendencial*” e, simultaneamente, cenários mais contrastados, aceites por alguns peritos, com probabilidade global inferior, com base em evoluções, por vezes, de ruptura com o cenário tendencial encontrado.

A construção destes cenários contrastados é muito importante, uma vez que, dado o seu carácter mais optimista ou pessimista, permite aos actores uma reflexão pré-activa e pró-activa mais de acordo com os objectivos primordiais da teoria prospectiva.

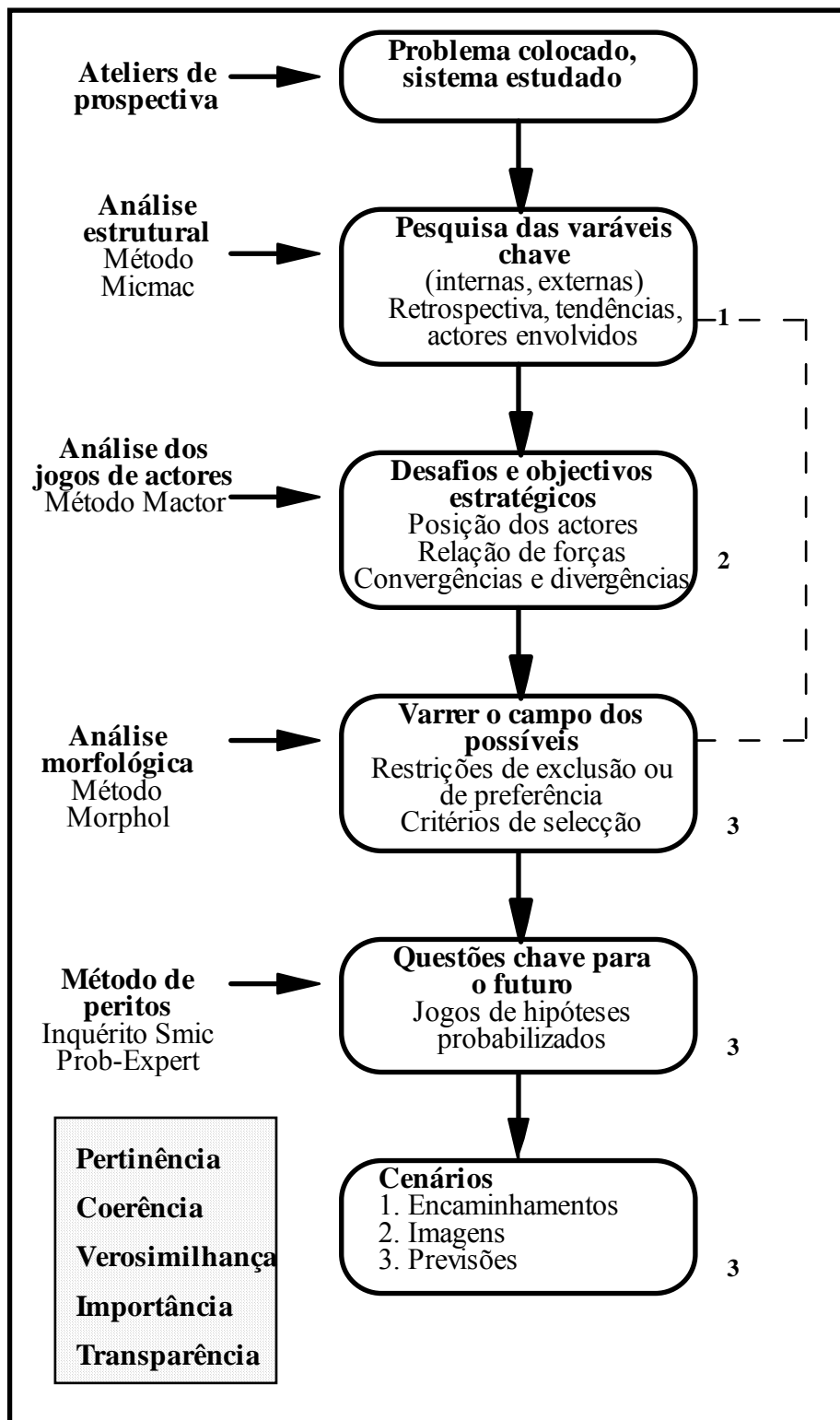
Depois de construídos os vários cenários, enquanto verdadeiras “histórias de futuro”, ou mais pragmaticamente, visões de futuro dos sistemas em análise, é fundamental apresentá-los aos participantes no exercício de prospectiva permitindo-lhes questionar os resultados, levantar questões e propor alternativas.

¹⁶ Presentemente este, como os outros programas informáticos das ferramentas propostas por Michel Godet, estão disponíveis gratuitamente na internet para facilitar a sua utilização e disseminação [<http://www.3ie.org/lipsor>].

¹⁷ “Uma pessoa, um grupo, ou um organismo ou instituição, visando certos objectivos e confrontado com certas restrições ou constrangimentos, e que pode, pelas suas estratégias e os seus meios de acção, influir o futuro do sistema em estudo”

Esta última fase, destina-se a validar os resultados propostos, nomeadamente os cenários concebidos, para verificar se as imagens a que se chegou, preenchem as cinco condições básicas do método dos cenários que são a **pertinência, a coerência, a verosimilhança, a importância e a transparência.**

Em termos esquemáticos, as fases anteriores poderão ser apresentadas sequencialmente da seguinte forma:



3. Conclusão

Vimos que a construção da base analítica e histórica, desempenha um papel fundamental na criação dos cenários, segundo esta metodologia, permitindo delinear um conjunto de representações do estado actual do sistema - uma empresa, um sector, uma região ou um país (ou outro problema específico que queiramos reter para estudo) - e o seu ambiente, sendo a expressão dum sistema de elementos dinâmicos ligados uns aos outros, ligado ele mesmo ao seu ambiente exterior.

Dito de outra maneira, nesta fase, é possível colocar frente a frente as variáveis “motrizes” vs. as variáveis “dependentes”, as tendências pesadas vs. as variáveis incertas, as variáveis “ambiente” vs. as variáveis “estratégicas”¹⁸.

A escolha do horizonte de exercício de cenarização tem uma importância determinante, sendo defendido que o “bom” horizonte é aquele em que se podem observar rupturas e onde se esperam transformações radicais.

Pensamos que a escolha do período contempla esta “norma”, para além do princípio que respeite o bom senso e o pragmatismo, sabendo simultaneamente que a retrospectiva deve ser ensaiada por um período idêntico.

Como é ainda defendido por Michel Godet, deve-se tentar também, numa óptica do “*visionário*”, determinar, tendo em conta as forças em presença e os projectos dos actores, quais poderão ser os valores dos parâmetros da envolvente, isto é, quais serão, independentemente de qualquer formalização, os “futuríveis” - futuros possíveis, realizáveis e desejáveis - para os “problemas” que estamos a estudar.

Assim a prospectiva deve assumir a forma de uma reflexão colectiva e duma mobilização de espíritos face às mutações de ambiente estratégico. Suscitar aos participantes, em todo este trabalho, que descubram, por si, as ideias chave de análise é a forma mais eficaz de conquistá-los para o exercício de reflexão, de fomentar a apropriação dos seus resultados e de levá-los a agir.

Daí que este prospectivista defenda também que “*todos os que pretendem predizer ou prever o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte nenhuma, está é por fazer*”. Significa esta afirmação que será pelo aprofundamento dos conhecimentos dos protagonistas regionais, empresariais ou institucionais que estão colocados no terreno, armados de ferramentas de análise pró-activa e agindo conseqüentemente, que se poderá construir um futuro desejável para as respectivas empresas e organizações, evitando os cenários mais desfavoráveis que se poderão perceber, ou como ainda diz o mesmo estratega “*o futuro não está escrito, está por fazer*”.

Não queríamos ignorar uma afirmação central que devia merecer muito a atenção dos portugueses e principalmente dos “militantes” pelo desenvolvimento regional, que foi proferida também por um prospectivista célebre - Daniel Bell: “*Os governos tornaram-se*

¹⁸ **Variáveis motrizes** – Influenciam fortemente o resto do sistema

Variáveis dependentes – São muito influenciadas por outras variáveis.

Tendências pesadas – Variáveis em que a evolução a prazo é bem conhecida.

Variáveis incertas – contém um forte grau de incerteza a prazo.

Variáveis de ambiente – são variáveis que funcionam na envolvente e de que se dispõe fraca capacidade de influenciar.

Variáveis estratégicas – Variáveis que podem ser utilizadas como alavancas ou travões do sistema que a entidade em análise pode utilizar.

demasiadamente pequenos para os grandes problemas e demasiadamente grandes para os pequenos problemas".

Neste sentido, e por todas as razões aduzidas, modernamente a prospectiva ao nível institucional é uma condição necessária (apesar de não suficiente) para um novo modelo de governação ou “governância”, permitindo associar, para atingir objectivos comuns, *“instituições públicas, actores sociais e organizações privadas, na elaboração, implementação e acompanhamento das escolhas colectivas, capazes de suscitar uma adesão activa dos cidadãos”*¹⁹.

Por isso, como se defende no Guia elaborado no âmbito da União Europeia *“as regiões adaptam-se bem às características participativas e de construção de visões da prospectiva”*, uma vez que *“as ligações mais fortes entre os actores regionais, a proximidade e a sensibilidade das pessoas às mudanças na sua região, bem como um nível mais elevado de sensibilização e de compromisso em relação à comunidade, são características que tornam as abordagens prospectivas valiosas em contextos regionais.”*²⁰

É esta a mensagem que quero deixar aos membros desta Associação, na perspectiva de que, de ora em diante, tenham em conta a análise prospectiva do quadro das suas ferramentas de trabalho.

¹⁹ BAILLY, *Demain est déjà là* (1999) Paris, éditions de l'aube

²⁰ *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal* (2002) Comissão Europeia, Luxemburgo

Bibliografia sugerida para trabalhos de prospectiva estratégica:

- AA.VV, *Previsões: 30 grandes mestres pensam o futuro* (2001) Difel, Algés
- AA.VV (CDC), *Prospective et développement territorial* (2003) La documentation Française, Paris
- AA.VV (CEP), *Planeamento a Médio e Longo Prazo - "Textos Gerais e Conclusões"* (1969) CEP, Lisboa
- AA.VV (CE-DGI), *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal* (2002) Comissão Europeia, Luxemburgo
- AA.VV (Commissariat Général du Plan), *Avenir des métiers: Rapport du groupe "Prospective des métiers et qualifications"* (2002) La Documentation Française, Paris
- AA.VV (Copina), *Estudo sobre Recursos Humanos - Visão Prospectiva das Telecomunicações na Primeira Década do Século XXI* (1998) Copina (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (CPB), *Scanning the Future - A long-term study of the World Economy 1990 – 2015* (1992) Central Planning Bureau, The Hague
- AA.VV (DCP), *Relatório Preliminar (Versão provisória) P.M.P. 81/84. A Economia e Sociedade Portuguesa no Longo Prazo (Uma perspectiva)* (1981) DCP (Fotocopiado), Lisboa
- AA.VV (DCP), *Cenários Macroeconómicos de Longo Prazo para a Economia Portuguesa* (1989) DCP (Fotocopiado), Lisboa
- AA.VV (DPP), *Cenários da Evolução Estrutural da Economia Portuguesa 1995-2015* (1995) DPP – MPAT, Lisboa
- AA.VV (DPP - MPAT), *Prospectiva, Informação, Europa, Regiões* (Textos do curso realizado pelo IDEFE no DPP em 1996) (1997) Departamento de Prospectiva e Planeamento – MPAT, Lisboa
- AA.VV (Fast), *Europrospective II - Une nouvelle Europe - Visions et actions* (1993) Presses Universitaires de Namur, Namur
- AA.VV (Futuribles), "Prospective et stratégie", *Futuribles*, nº 137, Novembre/1989 (1989) Futuribles International, Paris
- AA.VV (Futuribles), "Théories et méthodes de la prospective - conférences à l'école normal supérieure" - *Futuribles* - N° spécial - nº hors série (1977) Futuribles International, Paris
- AA.VV (Futuribles - Fast), *Europe 1995 - Mutations Technologiques & Enjeux Sociaux* (1983) Futuribles International, Paris
- AA.VV (GEP-ME), *A Indústria Portuguesa Horizonte 2015 - Evolução e Prospectiva* (1995) GEP - MIE, Lisboa
- AA.VV (Grupo de Lisboa), *Limites à Competição* (1994) Publicações Europa-América, Mem-Martins
- AA.VV (IAEDN), *Prospectiva da energia* (1974) Instituto de Altos Estudos da Defesa Nacional, Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - "dossier" - síntese (versão preliminar)* (1986) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo A - Condicionantes e objectivos para uma Estratégia de Desenvolvimento* (1986) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo B.1 "Recursos Humanos" - Relatório-Síntese (preliminar)* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo B.2 "Desenvolvimento Regional" – Relatório Síntese* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo B.4 "Relações Económicas Internacionais"* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo C "Vimeiro - I" - Considerações sobre as questões-chave na Reflexão do Vimeiro* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo D . Hipóteses de enquadramento - Estudos prospectivos considerados* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo E - Cenário Tendencial e Contrastado (1985-2000) (1ª versão)* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo G - Elementos de Reflexão do Encontro "Vimeiro II"* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (Instituto de Pesquisa Social Damião de Góis), *Configuração de uma Estratégia Alternativa de Desenvolvimento - Anexo H - Elementos para a definição e concretização de sub-estratégias de desenvolvimento (Níveis sectorial e horizontal)* (1985) Presidência da República (Policopiado), Lisboa
- AA.VV (IPTS), *Scenario Building - Convergences and differences - Proceedings of Profutures Workshop* (1995) European Commission – IPTS, Seville
- AA.VV (JIU), *Prospectiva do Desenvolvimento Económico e Social da Guiné* (1972) JIU, Lisboa
- AA.VV (La Doc. Franç.), *Outils pour une prospective des qualifications* (1996) La Documentation Française, Paris
- AA.VV (LNEC), *Prospectiva da Computação Científica* (1981) Laboratório Nacional de Engenharia Civil, Lisboa
- AA.VV (MCPE), *Plano de Médio Prazo 77-80 - Estruturas Produtivas* (1977) Edições INCM, Lisboa

- AA.VV (MEPAT), *Portugal - Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 - Diagnóstico Prospectivo* (1998) Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Lisboa
 - AA.VV (MEPAT), *Portugal - Uma visão estratégica para vencer o Século XXI - Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006* (1998) MEPAT, Lisboa
 - AA.VV (MEPAT), *Portugal - Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 - Plano de Desenvolvimento Regional* (1999) MEPAT, Lisboa
 - AA.VV (MEPAT), *Cenários da Evolução Estrutural da Economia Portuguesa 1995-2015* (1995) Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Lisboa
 - AA.VV. (Nakamae Intern. Ec. Research & GBN Prep.), *Scenarios for the Future of Japan* Internet (GBN), Tiburon (Calif. - EUA)
 - AA.VV (New Zealand Government), *Workforce 2010: A document to inform public debate on the future of the labour market in New Zealand* (2001) New Zealand Government, Wellington
 - AA.VV (OCDE), "Número spécial sur les enquêtes gouvernementales sur la prospective technologique", *Revue n° 17 STI* (1996) OCDE, Paris
 - AA.VV (SEDES), *Portugal para onde vais?* (1974) Moraes Editores, Lisboa
 - AA.VV (The World Bank), *Global Economic Prospects and the Developing Countries* (2003) The World Bank, Washington
 - AA.VV (Unesco), *Suicídio ou Sobrevivência? Os desafios do ano 2000* (1977) Edições António Ramos, Lisboa
 - AGIS, Daniel, GOUVEIA, João, VAZ, Paulo, *Vestindo o Futuro: Macro tendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020* (2001) APIM, Porto
 - ALBA, Paul, "Prospective et stratégie d'entreprise" - *Futuribles* -n° 118 Février 1988 (1988) Futuribles International, Paris
 - ALMEIDA, João Ferreira de, *Portugal Os Próximos 20 anos - VIII Vol. Valores e Representações Sociais* (1990) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
 - AMARAL, João Ferreira do, "Prospectiva", in *Prospectiva, Informação, Europa, Regiões* (Textos do curso realizado pelo IDEFE no DPP em 1996) (1997) DPP – MEPAT, Lisboa
 - ANDRE, João L. da Costa, "Prospectiva do financiamento das despesas de despesa", in *Separata da Revista Militar* n° 1, Janeiro de 1972 (1972) *Revista Militar*, Lisboa
 - ARCADE, Jacques, *Mettre en Scène des Futurs Inédits - Éléments d'ingénierie prospective à l'usage des praticiens* (2000) Futuribles International/LIPS/DATAR/CGP, Paris
 - Augusto Mateus & Associados, *Diagnóstico Prospectivo da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica Portuguesa* (2000) ANEME - Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Electromecânicas, Lisboa
-
- BAGUENIER, Henri, MARTINS, Álvaro, "L'évolution de la demande d'énergie au Portugal (scénarios alternatifs)", *Estudos de Economia*, Vol. II n° 3 - Abril - Junho 1982 (1982) Instituto Superior de Economia, Lisboa
 - BAILLY, Jean-Paul, *Demain est déjà là - Prospective, débat, décision publique* (1999) Éditions de l'aube, La Tour d'Aigues (Fr)
 - BARATA, Joaquim, DIONÍZIO, Vítor, "A produtividade global dos factores na indústria transformadora portuguesa - Uma análise prospectiva", *Planeamento*, Vol. 12 n° 1/2 Março-Julho/90 (1990) DCP, Lisboa
 - BARROSO, J. Conde, SEQUEIRA, A. Figueiredo, *Planeamento a Médio e Longo Prazo - "O Planeamento da Empresa Privada em Portugal"* (1969) Centro de Estudos de Planeamento, Lisboa
 - BAS, Enric, *Prospectiva - Herramientas para la gestion estratégica del cambio* (1999) Ariel, Barcelona
 - BELL, Daniel, "Le monde et les Etats-Unis en 2013", *Futuribles*, n° 121 - Mai 1988 (1988) Futuribles International, Paris
 - BELL, Daniel, *The Coming of Post-Industrial Society - A Venture in Social Forecasting* (1999) Basic Books, New York
 - BELL, Daniel, GRAUBARD, Stephen R. (Ed. by), *Toward the year 2000 - Work in Progress* (1997) The Mit Press, Cambridge (USA)
 - BENASSOULI, Paul, MONTI, Régine, "La planification par scénarios - Le cas Axa France 2005", *Futuribles*, n° 203, Novembre 1995 (1995) Futuribles International, Paris
 - BENKO, Georges, LIPIETZ, Alain (Org.), *As Regiões Ganadoras - Distritos e Redes - os novos paradigmas da geografia económica* (1994) Celta, Oeiras
 - BENKO, Georges, LIPIETZ, Alain (sous la dir.), *La Richesse des Régions: La Nouvelle Géographie Socio-Économique* (2000) PUF, Paris
 - BERGER, Gaston (e aut.), *Étapes de la Prospective* (1967) PUF, Paris
 - BERTRAND, Gilles (Coord.), MICHALSKI, Anna, PENCH, Lucio R., *Scenarios Europe 2010 - Five Possible Futures for Europe* (1999) Forward Studies Unit - European Commission, Brussels
 - BINDÉ, Jérôme (Org.), *As Chaves do Século XXI* (2002) Instituto Piaget, Lisboa
 - BOBE, Bernard, *Étude Prospective Limousin 2007 - Tome I Rapport Général* (1988), Conseil Régional - Prefecture de Région
 - BOOTZ, Jean-Philippe, *Prospective et Apprentissage Organisationnel* (2001) Futuribles International, Paris
 - BORGES, João Jorge Botelho Vieira (Maj. Art.), *A Demografia e a Estratégia: Uma prospectiva para o século XXI* (1998) Academia Militar, Lisboa
 - BRESSAND, Albert, SCOTT, Bruce, BALDAUFF, Manuel, HELBACH, Léon (e alt.), *Europe 2012 - Globalisation et Cohésion Sociale: Les scénarios Luxembourgeois* (1997) Économica, Paris
-
- BUZAN, Barry, SEGAL, Gerald, *Anticipating the future* (1998) Simon & Schuster, London

- CAHILL, Eamon, SCAPOLO, Fabiana, *The Future Project - Technology Map* (1999) ECC – IPTS, Seville
- CARAÇA, João, "Os Futuros Possíveis e seus limites", in *Prospectiva, Informação, Europa, Regiões* (Textos do curso realizado pelo IDEFE no DPP em 1996) (1997) DPP – MEPAT, Lisboa
- CARAÇA, João (Ed.), *Europe 2005 - Views from future studies in Europe* (1994), Monitor - Fast – CCE, Brussels
- CARNEIRO, Roberto, *Portugal Os Próximos 20 anos - V Vol. Educação e Emprego em Portugal - Uma Leitura de Modernização* (1988) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto, *Fundamentos da Análise Prospectiva e do Planeamento Estratégico - Ensaio de Aplicação à Formulação da Política Educacional*, 1984 (?), Policopiado, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Coord.), *Aprender e trabalhar no Século XXI: Tendências e Desafios* (2000) DGEFP-MTS, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Coord. Geral), *Internet, Telecomunicações e Sociedade de Informação - Uma visão prospectiva* (2000/2010) - VOL. I – C. I - Internet em Portugal (1998) ICP, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Coord. Geral), *Internet, Telecomunicações e Sociedade de Informação - Uma visão prospectiva* (2000/2010) - VOL. II - Capítulo I - Internet em Portugal (cont.) (1998) ICP, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Coord. Geral), *Internet, Telecomunicações e Sociedade de Informação - Uma visão prospectiva* (2000/2010) - Vol. III - Capítulo II - Comércio Electrónico em Portugal (1998) ICP, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Coord. Geral), *Internet, Telecomunicações e Sociedade de Informação - Uma visão prospectiva* (2000/2010) - Vol. IV - Capítulo III - Internet e Comércio Electrónico no Mundo (1998) ICP, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Coord. Geral), *Internet, Telecomunicações e Sociedade de Informação - Uma visão prospectiva* (2000/2010) - Vol. 5 - Capítulo IV - O Futuro da Internet e Comércio Electrónico no Portugal (1998) ICP, Lisboa
- CARNEIRO, Roberto (Res. Dir.), *Making the Digital Economy Work in Macau* (1999) CPPTM, Macau
- CARVALHO, Rui, "Planeamento energético e planeamento macroeconómico de longo prazo: cenários macroeconómicos de longo prazo para a economia portuguesa", *Planeamento*, Vol. 5 - Nº 1 - Mar. 1983 (1983) DCP, Lisboa
- CARVALHO, Rui Franco, *Cenários Macroeconómicos de Longo Prazo para a Economia Portuguesa (Contributo para o Plano Energético Nacional)* (1981) DCP (Fotocopiado), Lisboa
- CATARINO, Acácio, *Directrizes da Política de Emprego e Formação Profissional - Horizonte 2000* (±1985) Instituto Damião de Góis (Policopiado), Lisboa
- CAZES, Bernard, "Les réflexions prospectives - Un essai de typologie", *Futuribles*, nº 157, Septembre/1991 (1991) Futuribles International, Paris
- CAZES, Bernard, *Histoire des futurs - Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXIe siècle* (1986) Éditions Seghers, Paris
- CHERMACK, Thomas J., "The Role of Scenarios in Altering Mental Models and Building Organizational Knowledge", *Futures Research Quarterly*, Spring 2003 Vol. 19 Nº 1 (2003) WFS, Bethesda (USA)
- CHEVALIER, Jean-Marie, PASTRÉ, Olivier (sous la dir.), *Où va l'économie mondiale? Scénarios et mesures d'urgence* (2002) Editions Odile Jacob, Paris
- COATES, Joseph, "L'avenir hautement probable - 83 prévisions pour 2025", *Futuribles*, nº 208, Avril 1996 (1996) Futuribles International, Paris
- COATES, Joseph F., "Technology Foresight for Business Clients", *Futures Research Quarterly*, Fall 1999 Vol. 15 Nº 3 (1999) WFS, Bethesda (USA)
- COATES, Joseph F., "Thinking about Humanity in the Year 3000", *Futures Research Quarterly*, Winter 1999 Vol. 15 Nº 4 (1999) WFS, Bethesda (USA)
- CORNISH, Edward (Ed. by), *Exploring Your Future - Living, Learning, and Working in the Information Age* (1998) World Future Society, Bethesda (USA)
- COULSON-THOMAS, Colin, *The Future of the Organisation - Achieving Excellence through Business Transformation* (1997) Kogan Page, London
- COURTNEY, Hugh, *2020 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World* (2001) Harvard Business School Press, Boston
- DATOR, James A. (Ed. by), *Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education* (2002) Praeger, Westport
- DELAMARRE, Alette, *La prospective territoriale* (2002) La documentation française, Paris
- DIDIER, Michel (Ed.), *Scénarios pour l'Emploi* (1995) Economica, Paris
- DIOGO, Aucendina, "Cenários para a Indústria Portuguesa: 1988-2010", *Planeamento*, Vol. 12 nº 1/2 Março-Julho/90 (1990) Departamento Central do Planeamento, Lisboa
- DIONÍZIO, Vitor, "Cenários Macroeconómicos de Longo Prazo para a Economia Portuguesa", *Planeamento*, Vol. 12 nº 1/2 Março-Julho/90 (1990) Departamento Central do Planeamento, Lisboa
- DOMMERGUES, Pierre (coord.), *Guide - La prospective au coeur des régions* (1993) Syros, Paris
- DON, F. J. H., *Forecasting in macroeconomics: a practitioner's view* (2000) Central Planning Bureau (Research Memorandum), The Hague
- DUCATEL, K., BOGDANOWICZ, M., SCAPOLO, F., LEIJTEN, J. (Comp. by), *Scenarios for Ambient Intelligence in 2010: Final Report* (2001) IPTS, Seville
- DUCATEL, Ken, BURGELMAN, Claude, *The Future Project - Employment Map* (1999) ECC – IPTS, Seville
- DUCATEL, Ken (Coord.), *The Future Project - Information and Communication Technologies and the Information Society Panel Report* (1999) European Commission – IPTS, Seville

- FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M (Ed. by), *Learning from the Future - Competitive foresight scenarios* (1998) John Wiley & Sons, Inc, New York
- FAHRENKROG, Gustavo, DELGADO, Luís, *The Future Project - The Societal Bill: Financing Social Protection and a Sustainable Environment* (1999) European Commission – IPTS, Seville
- FERREIRA, José Medeiros, *Portugal Os Próximos 20 anos - IV Vol. Posição de Portugal no Mundo* (1988) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- FERREIRA, José Medeiros(e out.), *Portugal Os Próximos 20 anos - I V Vol. Posição de Portugal no Mundo* (1988) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- FIGUEIREDO, Eurico, *Portugal Os Próximos 20 anos - II Vol. Conflito de Gerações - Conflito de Valores* (1988) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- FLAMANT, Jean-Claude (rapp), *Les desseins de 2030: Une prospective pour les habitants de Midi-Pyrénées* (2000) Futuribles International Paris
- FLEISSNER, Peter (Co-ord.), WEBER, Matthias, MESKE, Werner, DUCATEL, Ken, *The Future Project - The Wider Picture - Enlargement and Cohesion in Europe* (1999) European Commission – IPTS, Seville
- FONTELA, Emilio, "Bridging the gap between scenarios and models" - *foresight* - Vol. 02. n° 01 feb. 00 (2000) Camford, Leeds (RU)
- FOURASTIÉ, Jacqueline, *Éléments d'Économie et de Prospective - De Trente Glorieuses à l'aube du troisième millénaire* (1997) Ellipses, Paris
- FRAISSE, Robert, FOUCAULD, Jean-Baptiste de, *La France en Prospectives* (1996), Editions Odile Jacob, Paris
- FREITAS, João Abel de, Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - *Uma Visão Prospectiva* (1997) GEPE-ME (Working papers), Lisboa
- FUKASAKU, Yukiko, "Technology Foresight and Sustainable Development in Some OECD Countries", *Futures Research Quarterly*, Fall 1999 Vol. 15 N° 3 (1999) WFS, Bethesda (USA)
- GABILLIET, Philippe, *Savoir anticiper - Les outils pour maîtriser son futur* (1999) ESF éditeur, Paris
- GAGO, José Mariano (e aut.) - Instituto de Prospectiva, *Prospectiva do Ensino Superior em Portugal* (1994) DEPGEF, Lisboa
- GASPAS, Jorge, *Portugal Os Próximos 20 anos - I Vol. A Ocupação e a Organização do Território 1. Análise retrospectiva e tendências evolutivas* (1987) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- GASPAS, Jorge (Dir.), ABREU, Diodo de, FERRÃO, João, JENSEN-BUTLER, Christopher, *Portugal Os Próximos 20 anos - VI Vol. A Ocupação e a Organização do Espaço Uma prospectiva* (1989) F. Calouste Gulbenkian, Lisboa
- GAVIGAN, James P., CAHILL, Eamon, *Overview of Recent European and Non-European National Technology Foresight Studies* (1997) European Commission – IPTS, Seville
- GAVIGAN, James P., OTTITSCH, Mathias, GREAVES, Célia, *The Future Project -Demographic and Social Trends Panel Report* (1999) European Commission – IPTS, Seville
- GAVIGAN, James P., OTTITSCH, Mathias, MAHROUM, Sami, *The Future Project - Knowledge and Learning - Towards a Learning Europe* (1999) European Commission – IPTS, Seville
- GAZIER, Bernard, *Tous "Sublimes": Vers un nouveau plein-emploi* (2003) Flammarion, Paris
- GELAUFF, George, GEURTS, Ben, JONG, André de, ZALM, Gerrit, "Quatre scénarios sur l'économie mondiale - Un exercice de prospective néerlandais - 2ème partie", *Futuribles*, n° 199, Juin 1995 (1995) Futuribles International, Paris
- GELAUFF, George, GEURTS, Ben, JONG, André de, ZALM, Gerrit, "Les grandes tendances de l'économie mondiale - Un exercice de prospective néerlandais - 1ère partie" - *Futuribles*, n° 198, Mai 1995 (1995) Futuribles International, Paris
- GEUS, Arie de, *The Living Company - Growth, Learning and Longevity in Business* (1997) Nicholas Brealey Publishing, London
- GIARINI, Orio, STAHEL, Walter, *Les Limites du Certain - Affronter les risques dans une nouvelle économie de service* (1990) Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne
- GIBSON, Rowan(Direction), *Repenser le Futur* (1997) Village Mondial, Paris
- GIGET, Marc, *La Dynamique Stratégique de l'Entreprise - Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences* (1998) Dunod, Paris
- GLENN, Jerome C., GORDON, Theodore J., *State of the Future at the Millenium* (2000) ACUNU, Washington
- GODET, Michel, CHAPUY, Pierre, COMYN, Pierre, *Scenarios Globaux à L'Horizon 2000 - Analyse morphologique et probabilisation* (1995) Futuribles International, Paris
- GODET, Michel, *De l'anticipation à l'action - Manuel de Prospective et de Stratégie* (1991) Dunod, Paris
- GODET, Michel, "Les obstacles structurels à l'emploi - Analyses et propositions oubliés" - *Futuribles*, n° 180, Octobre1993 (1993) Futuribles International, Paris
- GODET, Michel, MONTI, Régine, *A l'aube du XXIe Siecle - Tendances probables, incertitudes majeures, ruptures possibles* (1995) CNAM, Paris
- GODET, Michel, "La prospective stratégique - Prospective-stratégie: différences et complémentarités", *Futuribles*, n° 219 avril 1997 (1997) Futuribles International, Paris
- GODET, Michel, "Vive Descartes! Halte à la complication du complexe" - *Futuribles*, n° 159, Novembre1991 (1991) Futuribles International, Paris
- GODET, Michel, "Veille prospective et flexibilité stratégique" - *Futuribles*, n° 91, Septembre1985 (1985) Futuribles International, Paris
- GODET, Michel, A "Caixa de Ferramentas" da Prospectiva Estratégica (2000) CEPES, Lisboa

- GODET, Michel, ROUBELAT, Fabrice, "Prospective de la prospective d'entreprise", in *Revue française de gestion*, n° 100 spécial "Gérer les Organisations après l'an 2000" (1994) Revue française de gestion, Paris
- GODET, Michel, *Prospective et planification stratégique* (1985) Economica, Paris
- GODET, Michel, *Manuel de Prospective Stratégique - 1- Une Indiscipline Intellectuelle* (2001) Dunod, Paris
- GODET, Michel, *Manuel de Prospective Stratégique - 2 - L'Art et la Méthode* (2001) Dunod, Paris
- GODET, Michel, *Le Choc de 2006: Demographie, Croissance, Emploi Pour une société de projets* (2003) Odile Jacob, Paris
- GOLLAIN, Vincent, SALLEZ, Alain, *Emploi et Territoires en Île-de-France: Prospective* (1999) Éditions de l'aube, Paris
- GOMES, Adelino, MALHEIROS, José Vítor, SOUSA, Teresa de (Entrev.), *Portugal 2020?* (1999) Fenda, Lisboa
- GONOD, Pierre, *Dynamique des Systèmes et Méthodes Prospectives* (1996) Futuribles International, Paris
- GOUX-BAUDIMENT, Fabienne, *Quand les territoires pensent leurs futurs* (2001) Éditions de l'aube, La Tour d'Aigues
- GOUX-BAUDIMENT, Fabienne, HEURGON, Edith, LANDRIEU (Coord. par), CERISY: *Expertise, débat public: vers une intelligence collective* (2001) Éditions de l'aube, Paris
- GUERRA, Isabel (coord.), *A Baixa Pombalina - Diagnóstico, Prospectiva e Estratégia de Actores* (1999) Celta, Oeiras
- GUIEYSSE, Louis (Rapp.), *Vivre en Ile-de-France en 2025 - Rapport préparé par la Section de la Prospective et de la Planification du Conseil économique et social de la région Ile-de-France* (2000) Futuribles International - LIPS-DATAR – CGP, Paris
- GUIGOU, Jean-Louis (Coord.), *Aménager la France de 2020: Mettre les territoires en mouvement* (2000) La Documentation Française, Paris
- HALAL, William E., "The Top 10 Emerging Technologies" - *The Futurist* - Vol. 34. n° 4 July-August. 2000 (Special Report) (2000) WFS, Bethesda (Ma)
- HAMMOND, Allen, *Which World? Global Destinies, Regional Choices - Scenarios for the 21 st century* (1998) Earthscan, London
- HANDY, Charles, *The Future of Work - A guide to a Changing Society - What jobs will there be? What will life be like? What needs to be done?* (1984) Basil Blackwell, Oxford
- HANSON-MUIR, Diana J., "Future of Education in the 21st. Century Via the Internet", *Futures Research Quarterly*, Spring 2000 Vol. 16 N° 1 (2000) WFS, Bethesda (USA)
- HATEM, Fabrice, CAZES, Bernard, ROUBELAT, Fabrice, *La Prospective - Pratiques et Méthodes* (1993) Economica, Paris
- HATEM, Fabrice, *Introduction à la Prospective* (1996) Economica, Paris
- HEIJDEN, Kees van der, *Scenarios - The art of strategic conversation* (1996) John Wiley & Sons, Chichester (UK)
- HEIJDEN, Kees van der, BRADFIELD, Ron, BURT, George, CAIRNS, George (et al.), *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios* (2002) John Wiley & Sons, Ltd, Chichester (UK)
- HEURGON, Edith, LANDRIEU (Coord. par), *CERISY: Prospective pour une gouvernance démocratique* (2000) Éditions de l'aube, Paris
- HINES, Andy, TRUDEAU, Louise, "Futurists on the "Inside": The State of the Pactice of Organizational Futurists", *Futures Research Quarterly*, Winter 1999 Vol. 15 N° 4 (1999) WFS, Bethesda (USA)
- HOWE, Leo, WAN, Alan (Ed.), *Previendo o Futuro* (1995) Publicações Europa-América, Mira-Sintra
- JACQUEMIN, Alexis, WRIGHT, David (Coord.), *Os Desafios Europeus Pós-1992 - Factores Estruturantes, Actores Estruturantes* (1996) Publicações Dom Quixote, Lisboa
- JACQUET, Pierre, PISANI-FERRI, Jean, TUBIANA, Laurence (Rapp. synt.), *Gouvernance mondiale* (2002) La Documentation Française, Paris
- JOUVENEL, Hugues, "Paix à Descartes! Pourquoi la prospective" - *Futuribles*, n° 159, Novembre 1991 (1991) Futuribles International, Paris
- JOUVENEL, Hugues, "La démarche prospective - Un bref guide méthodologique" - *Futuribles*, n° 247, Novembre 1999 (1999) Futuribles International, Paris
- JOUVENEL, Hugues de, ROQUE, Maria-Ângels (dir), *Catalogne à l'horizon 2010* (1994) Economica, Paris
- JOUVENEL, Hugues de, *Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional* (1999) GEPE (Working papers), Lisboa
- KAIVO-oja, Jari, "Scenario Learning and Potential Sustainable Development Processes in Spatial Contexts: Towards Risk Society or Ecological Modernization Scenarios?", *Futures Research Quarterly*, Summer 2001 Vol. 17 N° 2 (2001) WFS, Bethesda (USA)
- KAKU, Michio, *Visões - Como a Ciência irá revolucionar o Século XXI* (1999) Editorial Bizâncio, Lisboa
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Le Tableau de Bord Prospectif: Pilotage stratégique: les 4 axes du succès* (2001) Les Éditions d'Organisation, Paris
- KELLY, Kevin, *New Rules for the New Economy - 10 Radical Strategies for a Connected World* (1998) Penguin Books, New York
- LACOMBE, Philippe (Sous dir.), *Agriculture et Territoires: Quatre Scénarios pour 2015* (2001) Futuribles International, Paris
- LESOURNE, Jacques, STOFFAES, Christian (out.), *La Prospective Stratégique d'Entreprise - Concepts et études de cas* (1996) InterEditions, Paris

- LESOURNE, Jacques, "Scénarios pour l'Union européenne", *Futuribles*, n° 212, septembre 1996 (1996) Futuribles International, Paris
- LESOURNE, Jacques, *Vérités et mensonges sur le chômage* (1997) Editions Odile Jacob, Paris
- LESOURNE, Jacques, GODET, Michel, *La fin des habitudes* (1985) Seghers, Paris
- LESOURNE, Jacques, *Les mille sentiers de l'avenir* (1981) Pluriel, Paris
- LESOURNE, Jacques, *Un Homme de Notre Siècle: De polytechnique à la prospective et au journal Le Monde* (2000) Editions Odile Jacob, Paris
- LESOURNE, Jacques, *Ces avènements qui n'ont pas eu lieu: Une relecture du XXe. siècle européen* (2001) Editions Odile Jacob, Paris
- LESOURNE, Jacques, STOFFAES, Christian (out.), *La Prospective Stratégique d'Entreprise - Concepts et études de cas - 2e édition* (2001) Dunod, Paris
- LINDGREN, Mats, BANDHOLD, Hans, *Scenario Planning: the link between future and strategy* (2003) Palgrave MacMillan, New York
- LOPES, Ernâni Rodrigues (e aut.), *Portugal - O desafio dos anos 90* (1989) Editorial Presença, Lisboa
- MACK, Timothy "A Review of Scenario Planning Literature", *Futures Research Quarterly*, Summer 2001 Vol. 17 N° 2 (2001) WFS, Bethesda (USA)
- MANNERMAA, Mika, "Multidisciplinarity, Methodologies and Futures Studies", *Futures Research Quarterly*, Spring 2000 Vol. 16 N° 2 (2000) WFS, Bethesda (USA)
- MARIN, Michael, JENNINGS, Lane (Ed. by), "After September 11: Long-Range Views of the War Against Terrorism - "Special Issue"", *Futures Research Quarterly*, Winter 2001 Vol. 17 N° 4 (2001) WFS, Bethesda (USA)
- MARTELLI, António, *Il mondo nel 2010 - Le mappe del cambiamento* (1997) Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- MARTIN, Chuck, *Net Future - The 7 cybertrends that will drive your business, create new wealth, and define your future* (1999) McGraw-Hill, New York
- MARTINS, C. Alves, CAETANO, A. Alves, LOPES, A. Simões, CÂNDIDO, L. Morgado, *Projecto Regional do Mediterrâneo - Evolução da Estrutura Escolar Portuguesa (Metrópole) - Previsão para 1975* (1963) Instituto de Alta Cultura - Centro de Estudos de Estatística Económica, Lisboa
- MASINI, Eleonora Barbieri, *Penser le Futur: L'essentiel de la prospective et de ses méthodes* (2000) Dunod, Paris
- MATEUS, Abel M., *Cenários Macroeconómicos para a Economia Portuguesa (2000-2020)* (Doc. Policopiado) (2000 (?)) UNL/BP, Lisboa
- MATEUS, Augusto, "Propostas para uma nova Política Económica", Dossier "Portugal na encruzilhada do fim do século", *Revista Economia e Socialismo*, n° 66/67, Julho/Dezembro 1985 (1985) Revista Economia e Socialismo, Lisboa
- MATEUS, Augusto (Coord.), BRITO, J. M. Brandão de, MARTINS, Victor, *Portugal XXI - Cenários de Desenvolvimento* (1995) Bertrand Editora, Venda Nova
- McRAE, Hamish, *O Mundo em 2020 - Uma Visão de Futuro Política, Cultura e Prosperidade* (1999) Publicações Europa-América, Mem-Martins
- MEADOWS, Donella, MEADOWS, Dennis, *Os Limites do Crescimento* (1973) Publicações Dom Quixote, Lisboa
- MEIRA, Raquel, DELGADO, Ana Paula, *Os Serviços de Apoio à Actividade Económica na Região Norte - Diagnóstico Prospectivo* (1999) CCRN, Porto
- MERCER, David, *Demographic and Social Trends Issue Paper: The Future of Education in Europe until 2010* (1999) European Commission – IPTS, Seville
- MERLIN, Albert, "The World Competitiveness Report - Les dangers de l'auto-évaluation" - *Futuribles*, n° 198, Mai 1995 (1995) Futuribles International, Paris
- MICHALSKI, Wolfgang, MILLER, Riel, STEVENS, Barrie, "Towards the creative society: 21st century social dynamics" - *foresight* - Vol. 02. n° 01 feb. 00 (2000) Camford, Leeds (RU)
- MIL-HOMENS, António, *Dinâmica das Transformações da Estrutura do Emprego em Portugal Continental no período 1980-2000* (1984) Instituto Damião de Góis (Policopiado), Lisboa
- MINKIN, Barry Howard, *Future in Sight - 100 of the Most Important Trends, Implications and Predictions for the New Millennium* (1995) Macmillan, New York
- MINOIS, George, *História do Futuro (dos Profetas à Prospectiva)* (2000) Teorema, Lisboa
- MOATI, Philippe, *L'Entreprise du XXIe Siècle* (2002) La Tour D'Aigues, L'Aube - Datar
- MOURA, João, *O Planeamento do Desenvolvimento - Análise crítica da experiência portuguesa I Volume 1935-1973* (1997) DEP-MQE, Lisboa
- MOURA, João, *O Planeamento do Desenvolvimento - Análise crítica da experiência portuguesa II Volume 1974-1996* (1999) DEPP – MTS, Lisboa
- MURTEIRA, Bento, LUÍS, Sales, *Planeamento a Médio e Longo Prazo - "Estudos Prospectivos"* (1969) Centro de Estudos de Planeamento, Lisboa
- NAISBITT, John, *Macrotendências - Dez novas orientações que transformam as nossas vidas* (1996) Editorial Presença, Lisboa
- NAISBITT, John, *High Tech High Touch - A Tecnologia e a nossa busca por significado* (1999) Editora Cultrix, São Paulo
- NAUGHTON, John, *A Brief History of the Future: The origins of the internet* (2001) Phoenix, London
- NAZARETT, J. Manuel, *Portugal Os Próximos 20 anos - III Vol. Unidade e Diversidade da Demografia Portuguesa no Final do Século XX* (1988) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa

- NETO, António José, CORREIA, António Manuel Sousa, SILVA, José Luís de Almeida, *Avaliação Sectorial da Indústria de Cerâmica para a Formulação de Estratégias em Ambientes Competitivos* (2000) APICER, Coimbra
- ORWELL, George, 1984 (s.d.) Editores Associados, Lisboa
- PAES, Sidónio, "Plano Energético Nacional - Versão 1982", *Planeamento*, Vol. 5 - Nº 1 - Mar. 1983 (1983) DCP, Lisboa
- PAPON, Pierre, *Pour une Prospective de la Science - Recherche et technologie: les enjeux de l'avenir* (1983) Éditions Seghers, Paris
- PATTEN, James J. Van, "Educational Systems for the 21st. Century ", *Futures Research Quarterly*, Spring 2000 Vol. 16 Nº 2 (2000) WFS, Bethesda (USA)
- PETRELLA, Ricardo, RUYSSSEN, O., *Pour une Prospective Européenne des Relations - Technologie-Emploi-Travail - Quelques résultats du programme FAST* (1983) CCE/FAST - Doc. Interno, Bruxelas
- PETRELLA, Riccardo, "Critique de la compétitivité" - *Futuribles*, nº 198, Mai 1995 (1995) Futuribles International, Paris
- PETRELLA, Riccardo, *Portugal Os Próximos 20 anos - VII Vol. Reflexões sobre o Futuro de Portugal (e da Europa)* (1990) Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- PINHO, Ivo, "Portugal: Que horizontes em 1990 e em 2000?", Dossier "Portugal na encruzilhada do fim do século", *Revista Economia e Socialismo*, nº 66/67, Julho/Dezembro 1985 (1985) Revista Economia e Socialismo, Lisboa
- PORCHERON, Eric, *Le e-book: Incertitudes et perspectives d'avenir - Analyse du jeu des acteurs par la méthode Mactor* (2002) Futuribles International, Paris
- PORTELA, Carlos, CRAVINHO, João, *Planeamento a Médio e Longo Prazo - "Fundamentação das Decisões de Planeamento"* (1969) Centro de Estudos de Planeamento, Lisboa
- PORTER, Michael E., *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) The Free Press, New York
- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980) The Free Press, New York
- PORTER, Michael E., *Competição (On Competition) - Estratégias Competitivas Essenciais* (1999) Editora Campus, Rio de Janeiro
- PORTNOFF, André-Yves, *Sentiers d'innovation / Pathways to Innovation* (2003) Futuribles Paris
- PORTO, Cláudio, NASCIMENTO, Elimar, BUARQUE, Sérgio C., *Cinco Cenários para o Brasil 2001 - 2003* (2001) Nórdica, Rio de Janeiro
- PROENÇA, Manuela, DIAS, Ana Maria, "Cenários Macroeconómicos para 2000-2006. Quantificações Possíveis para um Cenário Qualitativo de Referência", *Prospectiva e Planeamento*, Vol. 5 1999 (1999) Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa
- RAGON, Michel, *Histoire mondiale de l'architecture et de l'urbanisme modernes - Tome 3 - Prospective et Futurologie* (1978) Casterman, Tournay
- RATCLIFFE, John, "Scenario Planning: An Evaluation of Practice", *Futures Research Quarterly*, Spring 2003 Vol. 19 Nº 4 (2003) WFS, Bethesda (USA)
- RENDEIRO, João Oliveira, *Desenvolvimento Industrial - Tópicos de análise prospectiva* (1978) MIT-GEP, Lisboa
- RIBEIRO, J. Félix, ALVARENGA, António, MARQUES, Isabel, *A União Europeia face ao(s) seu(s) futuro(s): Um exercício de prospectiva a dez anos* (2002) Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa
- RIBEIRO, J. Félix(Coord.), *Portugal 2010 - Posição no Espaço Europeu - Uma reflexão prospectiva* (1995) Departamento de Prospectiva e Planeamento - MPAT, Lisboa
- RIBEIRO, J. Félix(Coord.), *Portugal 2015 - Internacionalização da Economia Portuguesa - Uma Reflexão Prospectiva* (2002) Departamento de Prospectiva e Planeamento (Min. Finanças), Lisboa
- RIBEIRO, J. Félix(Coord.), *Três cenários para a Economia Portuguesa no horizonte 2010/2015 (Metodologia de construção dos cenários)* (1998) Departamento de Prospectiva e Planeamento - MEPAT, Lisboa
- RIBEIRO, José Manuel Félix (Sel. e Org.), *Prospectiva e Cenários - Uma breve introdução metodológica* (1997) DPP - MPAT, Lisboa
- RIFKIN, Jeremy, *L'âge de l'Accès: La révolution de la nouvelle économie* (2000) Édition La Découverte, Paris
- RIFKIN, Jeremy, *L'Économie Hydrogène: Après la fin du pétrole, la nouvelle révolution économique* (2002) La Découverte, Paris
- RINGLAND, Gill, *Scenario Planning - Managing for the Future* (1998) John Wiley & Sons, Chichester (UK)
- RISCHARD, Jean-François, *20 défis pour la planète 20 ans pour y faire face* (2003) Actes Sud/Solin, Arles
- ROUBELAT, Fabrice, *La Prospective Stratégique en Perspective - Genèse, études de cas, prospective* (1996) Thèse de Doctorat - nouveau régime (CNAM), Paris
- ROWLAND, Robert, *Mudanças Sociais em Portugal - Perspectivas e condicionantes de longo prazo* (1978) Lisboa
- RUBENSTEIN, Herb, "Strategic Planning Tools for Futurists", *Futures Research Quarterly*, Fall 2000 Vol. 16 Nº 3 (2000) WFS, Bethesda (USA)
- SÁ, Jorge Alberto Vasconcellos e, *Daqui por dez anos* (1997) Bertrand Editora, Venda Nova
- SÁ, Jorge Alberto Vasconcellos e, *Estudo Prospectivo sobre a Economia Portuguesa para os anos 2000-2005* (s.d.) AIP (Doc. Polic.), Lisboa
- SCAPOLO, Fabiana, FAHRENKROG, Gultavo, *The Future Project - Overview* (1999) European Commission - IPTS, Seville
- SCASE, Richard, *Demographic and Social Trends Issue Paper: Mosaic Living* (1999) European Commission - IPTS, Seville

- SCHMIDT, Christian, "Prospective et théorie des jeux", *Futuribles*, n° 241 - Avril 1999 (1999) Futuribles International, Paris
 - SCHWAB, Laurent, "Les prévisions de la Rand - Rétrospective et essai d'évaluation", *Futuribles*, n° 134 - Juillet - Août 1989 (1989) Futuribles, Paris
 - SCHWARTZ, Bertrand, *Moderniser sans exclure* (1995) La Découverte, Paris
 - SCHWARTZ, Peter, "La planification stratégique par scénarios", *Futuribles*, n° 176 - Mai 1993 (1993) Futuribles, Paris
 - SCHWARTZ, Peter, *The Art of the Long View - Planning the Future in an Uncertain World* (1996) Currency Doubleday, New York
 - SCHWARTZ, Peter, LEYDEN, Peter, HYATT, Joel, *The Long Boom - A Vision for the Coming Age of Prosperity* (1999) Perseus Book, Reading
 - SCHWARTZ, Peter, "Scenarios: The future of the new economy I/II", *Red Herring*, n° 86/7 - Septembre/Octobre, 2000 (2000) Red Herring, San Francisco
 - SCHWARTZ, Peter, "Is it simply boom, interrupted?", *Red Herring*, n° 97 - May, 2001 (2001) Red Herring, San Francisco
 - SCHWARTZ, Peter, *Inevitable Surprises: Thinking ahead in a time of turbulence* (2003) Gotham Books, New York
 - SERRÃO, José Manuel, "O novo Plano da Área de Sines - uma experiência de planeamento a longo prazo", *Planeamento*, Vol. 5 - N° 1 - Mar. 1983 (1983) DCP, Lisboa
 - SINGER, Daniel, *Que milénio: o deles ou o nosso?* (2003) Campo da Comunicação, Lisboa
 - SIONNEAU, Bernard, *Risque politique, risque-pays et risque-projet* (1996) CNAM, Paris
 - SMITH, David, *Eurofutures - Five Scenarios for the Next Millennium* (1997) Capstone, Oxford (UK)
 - SORUP, Per, GAMESON, Tom (Ed. by), *The Future Project - Natural Resources and the Environment Panel Report* (1999) European Commission - IPTS, Seville
 - SOUCHON, Marianne, *Analyse critique de Méthodes de la Prospective à la lumière de Modelisations Économiques et du Marché Pétrolié* (1994) Thèse de Doctorat (CNAM), Paris
 - STEINER, Gerhard, *Learning - Nineteen Scenarios from Everyday Life* (1999) Cambridge University Press, Cambridge (RU)
 - STEVENS, Jean-François, *Petit guide de prospective: Nord-Pas-de-Calais 2020* (2000) Éditions de l'aube, La Tour d'Aigues (França)
-
- TAVARES, Luís Valadares, *A Engenharia e a Tecnologia ao Serviço do Desenvolvimento de Portugal: Prospectiva e Estratégia, 2000-2020* (2000) Verbo, Lisboa
 - THÉPOT, J., GODET, M., ROUBELAT, F., SAAB, A.E. (Text. reun. par), *Décision, Prospective, Auto-organisation - Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne* (2000) Dunod, Paris
 - THURLOW, Lester C., *Building Wealth - The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy* (1999) HarperCollins Publishers, New York
 - VELOSO, Francisco, TAVARES, José Albuquerque, VASCONCELOS, Nuno, FERREIRA, Paulo (et al.), *Investir no futuro: Relações Universidade-Indústria em Portugal e nos Estados Unidos da América* (2003) Gradiva, Lisboa
 - VIARD, Jean (Gr. presid. por), *Réinventer les vacances - La nouvelle galaxie du tourisme* (1998) La documentation Française, Paris
 - VIEIRA, António, *História do Futuro* (1992) Imprensa Nacional - Casa da Moeda, Lisboa
 - WACK, Pierre, "La planification par scénarios" - *Futuribles*, n° 99, Mai 1986 (1986) Futuribles International, Paris
 - WALTER, Dave (comp. by), *Today Then - America's best minds look 100 years into the future on the occasion of the 1893 World's Columbian Exposition - 1893 as predicted in 1893* (1992) American & World Geographic Publishing, Helena (USA)
 - WEBER, K. Matthias, ZAPPACOSTA, Mário, SCAPOLO, Fabiana, *The Future Project - The Competitiveness Map - Avenues for Growth* (1999) European Commission - IPTS, Seville
 - WELLS, Stuart, *Choosing the Future: The power of strategic thinking* (1998) Butterworth-Heinemann, Woburn (USA)
 - ZWECK, Axel, "Three Perspectives for One Future in Economy and Society", *Futures Research Quarterly*, Spring 2002 Vol. 18 N° 1 (2002) WFS, Bethesda (USA)