

Antecipar para Agir: Potencialidades da **Análise Prospetiva** para a **Construção de “Novos Rumos”** do Turismo na *Sociedade de Risco*

JOSÉ MANUEL SARAGOÇA * [jsaragoca@uevora.pt]

CARLOS ALBERTO DA SILVA ** [casilva@uevora.pt]

JOAQUIM MANUEL FIALHO *** [jfialho@uevora.pt]

Resumo | Este artigo tem a finalidade de mostrar como a análise prospetiva constitui uma ferramenta que pode potenciar as dimensões exploratória e estratégica do planeamento em turismo em contextos marcados pela mudança acelerada, o risco e outras incertezas e, nessa medida, auxiliar atores e *stakeholders* nos processos de definição e construção de novos rumos para o turismo.

Os estudos prospetivos são hoje uma poderosa ferramenta na área do planeamento e assumem maior pertinência em tempos incertos, balizados pela complexidade e por inúmeros constrangimentos (mas também oportunidades) associados à globalização e à(s) crise(s) que afetam o sistema-mundo.

No domínio do Turismo, como noutros, além de informar as políticas, através dos diagnósticos prospetivos que realiza, a análise prospetiva pode potenciar a construção de redes de atores envolvidos na «modelação do futuro» na área da inovação social e, ainda, contribuir para desenvolver capacidades em toda a região no domínio do desenvolvimento de uma “cultura prospetiva”, reforçando o *empowerment* coletivo e as suas próprias redes.

Em síntese, o conhecimento de métodos, técnicas e formas de operacionalização da prospetiva por parte dos atores individuais e coletivos do setor turístico podem ser uma mais-valia diferenciadora e potenciadora de um planeamento estratégico mais informado, participado e partilhado.

Palavras-chave | *Future studies, La Prospective*, Planeamento estratégico, Turismo.

Abstract | This article aims to show how prospective analysis is a tool that can enhance exploratory and strategic dimensions of tourism planning in contexts marked by rapid change, risk and other uncertainties and, thus, helping actors and stakeholders in definition processes and construction of new directions for tourism.

* **Doutorado em Sociologia** pela Universidade de Évora, **Investigador** do CESNOVA - Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa e Universidade de Évora, **Professor Auxiliar** do Departamento de Sociologia, Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

** **Doutorado em Sociologia** pela Universidade de Évora, **Investigador** do CESNOVA - Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa e Universidade de Évora, **Professor Auxiliar com Agregação** do Departamento de Sociologia, Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

*** **Doutorado em Sociologia** pela Universidade de Évora, **Professor Auxiliar Convidado** do Departamento de Sociologia, Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

The prospective studies are now a powerful tool in planning area and assume greater relevance in uncertain times, limited by the complexity and numerous constraints (but also opportunities) associated with globalization and crisis that are affecting the world-system.

In tourism field, as elsewhere, besides informing policies through prospective diagnostics, the prospective analysis can strengthen the construction of actors' networks involved in "shaping the future" in social innovation field and also contribute to build capacity across the region on the domain of the "prospective culture" development, reinforcing the collective empowerment and its own networks.

In summary, knowledge of methods, techniques and operationalization ways of prospective by individual and collective actors in the tourism sector can be an enhancing and differentiating asset of a more informed strategic planning, participated and shared, thus more prepared to addressing multiple challenges of a complex reality and accelerated change.

Keywords | Future studies, *La Prospective*, Strategic planning, Tourism.

1. Prospetiva e Turismo

Falar de planeamento estratégico em turismo e pensar prospectivamente neste setor não é linear. Exige um esforço e desejo de regulação a curto e médio prazo do sistema turístico onde veiculam múltiplas variáveis, entre as quais as relacionadas com a articulação *ex-ante* de interesses e a interdependência entre os objetivos dos atores locais, regionais e nacionais (Connell *et al.*, 2009), segundo a qual se procura controlar e modificar de uma forma participada a programação do futuro desejado no setor do turismo. Esta ideia da visão integrada e mediada por lógicas participativas e sustentáveis tem vindo a ser defendida por vários autores, tais como Murphy (1985), Haywood (1988) e Simmons (1994) sobre a importância da melhoria das técnicas de participação comunitária no desenvolvimento turístico, ou Burns (2004) a propósito do seu trabalho sobre a necessidade de uma nova via para o planeamento turístico, ou como argumentam em data recente Panyik *et al.* (2011) que é imprescindível fomentar o envolvimento das comunidades rurais no desenho das políticas públicas relacionadas com o desenvolvimento do mundo rural dos estados membros da União Europeia, que permitam alavancar uma articulação sustentável da agricultura com o turismo.

Parafraseando Brito e Silva (2005: 15):

"[...] o envolvimento dos *stakeholders* no planeamento e desenvolvimento do setor turístico, à semelhança do que pode acontecer em outros setores, contribui para a estabilidade a longo prazo e aumenta a sua responsabilização, inviabilizando o processo de heteroculpabilização, em caso de insucesso das medidas preconizadas".

Concebe-se assim, a ideia de um planeamento estratégico turístico como um processo participado, onde planejar é também decidir, escolher e/ou optar *ex-ante* por políticas públicas construídas de forma *bottom-up*, materializáveis em ações concretas e bem definidas que permitam alcançar os objetivos pretendidos.

Acontece que o planeamento estratégico na área do turismo é cada vez mais uma atividade que beneficia da prospetiva, enquanto abordagem interdisciplinar enquadrada no campo dos *Future Studies*¹ vocacionada para o estudo das mudanças passadas e presentes, que, através da análise das fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade, permite desenvolver a capacidade de previsão

¹ Os "estudos sobre o futuro" incluem as atividades de *Foresight* (de tradição anglo-saxónica) e de *La Prospective* (oriunda da chamada escola francesa, desenvolvida, entre outros, por Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel e, mais recentemente, por Michel Godet.

e traçar *futuros possíveis a partir dos quais, elegendo um, pode desencadear-se uma estratégia de ação organizacional ou interorganizacional*. Assim, enquanto “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 objetivo de informar as decisões tomadas no presente e mobilizar ações comuns” (Nunes *et al.*, 2002: 17), a prospetiva revela-se adequada ao estudo e planeamento estratégico, comportando um enorme potencial para intervenções coletivas orientadas para o desenvolvimento do turismo em territórios de diversa escala.

Tal como entendemos a prospetiva, distinguimos as análises centradas no futuro com objetivo de desencadear a ação no presente, ou seja, na ótica de antecipar para agir, de outra análises que, pese embora todo o interesse que possam apresentar enquanto inspiradoras da ação das organizações e empresas que operam no setor do turismo, apresentam, contudo, a limitação de circunscreverem-se à antecipação de um ou mais futuros, isto é, à apresentação de cenários, sem que daí decorra qualquer ação estratégica. Relativamente à primeira situação encontramos na literatura muitos estudos exemplificativos. É o caso das obras de Yeoman (2007a, 2007b), um futurólogo assumido (que distinguimos de prospectivista) que analisa cenários e tendências (demográficas, tecnológicas, ambientais, ou outras, tais como as relacionadas com as pandemias, o terrorismo ou as guerras) do “turismo de amanhã”, em particular sobre o espaço que o turismo ocupará enquanto setor económico e, sobretudo, sobre o que irá fazer o turista em 2030, ou, seja, como diz o próprio, sobre onde vamos passar férias e o que vamos fazer quando chegarmos a esses destinos. É, igualmente, o caso do relatório sobre o futuro do turismo realizado por Kruger-Cloete (2006) para o Governo da República da África do Sul e do estudo de Dwyer, Edwards, Mistilis, Scott, Cooper e Roman (Dwyer *et al.*, 2007), publicado na Austrália, centrado na análise das megatendências e dos *drivers* de mudança, leia-se, dos principais fatores sistémicos

que muito provavelmente influirão o comportamento dos sistemas do setor do turismo até 2020. Nesta linha, situa-se igualmente a investigação de Kauffmann (2008) que identifica os cenários para a região de Central Rift Valley (Etiópia) e que, embora reconhecendo que atores e *stakeholders* comprometidos podem usar os cenários para discutirem e definirem estratégias conjuntas de desenvolvimento do turismo naquele país africano, não passa para o que classificamos como a etapa mais importante da prospetiva: a definição e ação estratégica coletiva; e, ainda, o estudo de Lanquar (2011), que estabelece cenários até 2030 para o turismo de países do mediterrâneo sul. Neste caso, o autor estabelece quatro cenários possíveis para o desenvolvimento do setor do turismo naquela região, concluindo que os dois principais fatores que vão continuar a influenciar o desenvolvimento do setor do turismo nos onze países da região estudada são a segurança e a adaptação às mudanças climáticas.

Porém, há outros estudos que vão mais além da “mera” enunciação de cenários. Falamos de estudo que combinam a elaboração de cenários para o setor das viagens e do turismo com a definição de uma visão de ação coletiva e a estruturação e concretização de uma estratégia clara e comprometida. É disto um bom exemplo o estudo *Tourism 2023*, realizado no Reino Unido por Draper, Goodman, Hardyment e Murray (Draper *et al.*, 2009), que analisa tendências, riscos e mudanças recentes a nível mundial que impactam sobre a indústria de viagens e do turismo em todo o mundo (tais como a crise do crédito, combinada com as flutuações dos preços do petróleo, a recessão global, as ameaças ambientais, o envelhecimento das populações, o crescimento das classes médias nas chamadas “economias emergentes”, etc.), designadamente nos fluxos turísticos e no comportamento dos viajantes e dos turistas, e, posteriormente, conseguiu estabelecer uma visão partilhada entre várias organizações que trabalham em conjunto, ou seja, coletivamente, em torno da definição de uma estratégia e da implementação de ações que traduzem, necessariamente, mudanças

em algumas políticas e práticas das diversas entidades parceiras.

O início do interesse pelos estudos de prospectiva remonta, sobretudo, aos anos 30 do século XX, com os trabalhos de Gilfillan (1935) e Ogburn (1937), citados por Henshel, 1982, e prossegue com mais visibilidade nos anos 50, através de algumas iniciativas orientadas para prever o comportamento humano no que respeitava à estabilidade do casamento ou da violação das saídas temporárias de prisão (Moniz e Godinho, 2001). Desde então, a análise prospectiva foi-se assumindo, ainda que de forma tímida e sem absoluta unanimidade sobre as suas vantagens, trilhando um caminho pontuado ora por críticas sobre o recurso a este tipo de análise sustentado na previsão castradora do desenvolvimento (mais rápido) das técnicas utilizadas, ora por argumentos favoráveis ao seu uso no âmbito dos processos de análise e tomada de decisão. Autores como Berger² (1957), De Jouvenel (2000) e Godet (1993) evidenciaram a utilidade da análise prospectiva e propuseram métodos e técnicas para a sua institucionalização em diversos campos científicos, fundados na expectativa de encontrarem “a chave da mudança social e, com ela, reduzir a incerteza do futuro” (Boudon, 1977: 19).

A lista de campos de estudo relacionados com a exploração do futuro é grande e tende a crescer ainda mais. Uma simples revisão da literatura científica permite-nos encontrar várias denominações, muitas vezes equivalentes, tais como: *technology forecast*, *technology foresight*, *social foresight*, *technology assessment*, *monitoring (environmental scanning, veille technologique, vigilância tecnológica)*, *prospective studies*, *roadmapping*, *scenarios studies*, *multicriteria decision analysis*, *competitive intelligence*, etc. Os termos mais empregados em inglês são *forecast(ing)*, *foresight(ing)* e *future studies*. Em francês, os termos mais usados são *Futuribles* e *La Prospective*. Esta situação gera considerável confusão terminológica traduzida numa apreciável dificuldade em estabelecer diferenças entre níveis de abrangência nos usos de tais abordagens, métodos e técnicas. Bell (1997)

consegue, ainda assim, propor nove premissas de que partem os estudos sobre o futuro, a saber: 1) o tempo é contínuo, linear, unidirecional e irreversível - os eventos ocorrem num tempo, antes ou depois de outros eventos, e o *continuum* do tempo define o passado, presente e futuro; 2) nem tudo o que vai existir já existiu ou existe; 3) o pensamento sobre o futuro é essencial à ação humana; 4) ao fazer o nosso caminho no mundo, tanto individual como coletivamente, o conhecimento mais útil é o conhecimento do futuro; 5) o futuro não é evidente e não pode ser observado; portanto, não há factos sobre o futuro; 6) o futuro não é totalmente predeterminado - está, isso sim, “em aberto”; 7) em maior ou menor grau, o futuro pode ser influenciado pela ação individual e coletiva; 8) a interdependência do mundo convida a uma perspectiva holística e a uma abordagem transdisciplinar, tanto na organização do conhecimento para a tomada de decisão como na ação social; 9) alguns futuros são melhores que outros.

No seu conjunto, estas premissas constituem o ponto de partida geral para os estudos sobre o futuro e/ou a investigação prospectiva. Sem dúvida que o mundo contemporâneo está repleto de riscos de ordem diversa que influenciam, positiva ou negativamente, as mudanças na sociedade, onde se urge pensar nos ganhos e perdas. São os riscos ambientais, os riscos tecnológicos, os riscos dos estilos de vida, entre muitos outros. Controlar a ideia de risco, procurar antecipar as formas de viver sem incertezas está associada à modernidade (Giddens, 2000; Beck, 1992). Na verdade, há, na contemporaneidade, um conjunto de fatores que impulsionam a necessidade das análises orientadas para o futuro, tais como o rápido desenvolvimento científico, sociocultural e tecnológico (p. ex., nos domínios das tecnologias da informação e comunicação, da biotecnologia, da nanotecnologia) e a crescente complexidade social, económica e dos ambientes de decisão, que requerem um conhecimento sistemático e profundo

² Gaston Berger é considerado por muitos autores como o “pai” da Prospectiva francesa. Foi Diretor-fundador do *Centre International de Prospective* e da revista *Prospective*.

das tendências de evolução de tecnologias e mercados e uma capacidade de antecipação capazes de sustentarem uma tomada de decisão com o maior fundamento possível (Moniz e Godinho, 2001; Kenanet *et al.*, 2003).

A finalidade maior da análise prospetiva é *antecipar para agir*. Segundo Alvarenga e Carvalho (2007a), autores que, por questões operatórias, fazem equivaler os termos Prospetiva e *Foresight*, o grande interesse deste tipo de estudos radica na possibilidade de explorar o futuro de forma participada³, organizada, estruturada, consistente, plausível e útil. Entre outros benefícios, relativamente a outras formas de estudar o futuro, a análise prospetiva potencia a comunicação e a coordenação entre atores e *stakeholders*, a concentração no longo prazo (uma exigência), a construção de uma visão partilhada que facilita a focalização dos atores, gerindo incertezas, potenciando exercícios mais inclusivos e fortalecendo redes e interfaces (capital social), a contribuição para a definição de prioridades (num contexto de significativas restrições ao nível dos recursos e de crescente concorrência internacional) e a criação de compromissos (de participação e de implementação) (Alvarenga e Carvalho, 2007a).

O interesse da prospetiva para os territórios (pensemos nos atores de uma região turística...) é enorme e decorre dos seus próprios fundamentos, que Nunes *et al.* (2002) sintetiza em três aspetos. Um primeiro, relaciona-se com a necessidade de informar as políticas, de modo a que as decisões tomadas pelos principais atores do organismo que encomenda o estudo considerem mais os desenvolvimentos a longo prazo e o modo como estes poderão interagir com as decisões políticas atuais.

³ Alvin Toffler (1970: 469) clamava, em *O Choque do Futuro*, que "chegou o momento de proceder a uma nova avaliação dos rumos da mudança, e uma nova avaliação feita pelo próprio povo e não pelos políticos, ou pelos sociólogos, ou pelo clero, ou pelas 'elites' revolucionárias, ou pelos técnicos, ou pelos diretores de universidades. Precisamos, literalmente, de apresentar ao povo uma pergunta que quase nunca lhe foi feita: 'Que género de mundo desejam daqui a dez, vinte ou trinta anos?' Precisamos, em suma, de submeter o futuro a um plebiscito contínuo" Toffler (1970: 469).

Outro fundamento prende-se com a tentativa de construir redes entre as pessoas envolvidas, a nível central, na modelação do futuro de um determinado tema. Elas serão congregadas para trabalhar nas suas visões e avaliações do futuro, com o intuito de as ajudar a tornarem-se mais capazes de compreender coletivamente os desafios e oportunidades que poderão ter de enfrentar, as estratégias e objetivos que os outros podem ter em mente. Por outro lado, um exercício prospetivo contribui para desenvolver capacidades em toda a região no domínio do desenvolvimento de uma "cultura prospetiva", ou seja, de reforçar o *empowerment* coletivo de forma a que as pessoas fiquem habilitadas a concretizarem as suas próprias atividades prospetivas e a constituírem as suas próprias redes prospetivas.

No âmbito dos estudos na área do turismo, a prospetiva pode, assim, assumir-se como uma resposta política fundada na necessidade de sustentar a tomada de decisões, as políticas e as estratégias em provas sólidas, em opiniões de peritos, em conhecimento que pode ser sinergicamente potenciado através da interação em redes sociais. Trata-se de uma resposta que encara a mudança como uma constante que considera, a todo o momento, o contexto de longo prazo no quadro do qual são tomadas e produzirão efeito as decisões (Nunes *et al.*, 2002). Nessa medida, a prospetiva é uma forma de reforçar o diálogo social e alargar o acesso à informação por parte de mais pessoas sobre as principais questões em jogo e não apenas para conhecerem as decisões que foram tomadas pelos políticos (Nunes *et al.*, 2002).

Este tipo de análise cumpre seis funções essenciais (da Costa *et al.*, 2008), que podem ser muito úteis nos processos de planeamento em turismo, a saber:

1. Informação para as políticas: gerar *insights* sobre a dinâmica da mudança, os desafios futuros, as opções e novas ideias, e transmiti-las aos decisores políticos, como contributo para a conceptualização e *design* das políticas;
2. Facilitação da implementação das políticas: aumentar a capacidade de mudança num

determinado domínio da política, através da construção de uma consciência comum da situação atual e dos desafios futuros, bem como novas redes e visões entre as partes interessadas;

3. Incorporação da participação na elaboração de políticas: facilitar a participação da sociedade civil no processo decisório, melhorando assim a sua transparência e legitimidade;
4. Apoio à definição da política: traduzir os resultados do processo coletivo em opções específicas para a definição e implementação das políticas;
5. Reconfiguração do sistema político: de uma forma que o torna mais apto para enfrentar os desafios de longo prazo;
6. Função simbólica: transmitir ao público que a política é baseada em informações racionais.

No planeamento do turismo, a prospetiva interessará aos atores particularmente numa dupla dimensão. Numa primeira, que designamos por *prospetiva exploratória*, este tipo de abordagem é desencadeada com a finalidade de elucidar os *futuros possíveis* de um sistema, ou seja, com o que pode acontecer no futuro num determinado sistema ou sub-sistema. Numa segunda dimensão, os atores do setor podem ser mobilizados pela necessidade de antecipar a evolução do enquadramento e de testar as estratégias existentes e/ou definir uma nova visão estratégica condutora da ação (Ribeiro, 1997). Neste caso, estamos perante *prospetiva estratégica*, já que o seu promotor (normalmente uma organização – uma entidade regional de turismo, por exemplo, ou conjunto de organizações – pensemos num grupo de hoteleiros ou de agentes de viagens, por exemplo) interroga-se sobre o que pode a organização fazer face ao que pode acontecer no futuro, o que vai fazer e como, consistindo dessa forma, num exercício prospetivo que tem ambições e finalidades estratégicas para o(s) ator(es) que as realiza(m).

Acontece, porém, que, como dissemos, a maioria dos estudos mais conhecidos e divulgados consistem

em análises prospetivas de macro-escala que não apresentam uma componente estratégico-participativa dos atores. Estudos que, por conseguinte, concretizam, essencialmente, uma prospetiva exploratória e não uma prospetiva normativa, vocacionada para acentuar a dimensão estratégico-participativa.

O que defendemos é que os estudos prospetivos não só contribuam para uma melhor compreensão sobre o que o futuro reserva, mas, também, sobre como é possível agir estrategicamente no presente para se alcançar um futuro desejável por uma diversidade de atores ou agentes turísticos. Mas, para tal, importa que os prospetivistas em turismo dominem a metodologia prospetiva.

2. Linguagem da Análise Prospetiva

Por ser uma “visualização” do futuro, ou, melhor, de um futuro de entre vários possíveis, a prospetiva é, não raras vezes, alvo de resistência e críticas sobre o caráter científico, rigoroso, das suas metodologias. Uma análise dos principais conceitos associados à prospetiva (incerteza, previsão, prospetiva e cenários) permitirá, se não apagar, pelo menos reduzir a dúvida sobre o caráter de *a-cientificidade* destas metodologias. Vejamos os conceitos de previsão, cenário e incerteza.

2.1. Previsão

A previsão (*forecast*) de algo que vai acontecer é usualmente entendida como prognóstico. São exemplos os prognósticos meteorológicos. Trata-se de uma afirmação probabilística (fundada nas probabilidades e tem um relativamente elevado nível de confiança), que diz respeito às escolhas e consequências relativas ao futuro, sendo bastante utilizada nos estudos na área do planeamento turístico há pelo menos duas décadas (Schwaninger, 1984; Van Doorn, 1982). Frequentemente, a previsão é assu-

mida como uma avaliação feita a partir de dados do passado e sujeita a certas hipóteses. Historicamente, a previsão deu lugar à prospetiva na década de 70 do século XX, quando “planear deixa de ser o dobrar de uma tendência, o reencaminhamento rumo a um alvo desejável, mas antes o favorecimento de um entre os muitos futuros possíveis, dependentes da estratégia dos atores” (Perestrelo, 2000: 2).

Partindo da comparação que Peter Schwartz faz entre Previsões e Cenários e que Hugues de Jouvenel faz entre Previsão e Prospectiva, Ribeiro (1997) apresenta oito características que distinguem a previsão e a prospetiva (Quadro 1). Considerando as suas propostas, a prospetiva é um procedimento de análise que parte do estudo das incertezas, considerando as possíveis ruturas e riscos na tentativa de, com lógica, pôr em evidência imagens diversas do futuro (futuros possíveis), num processo que concretiza a redução da complexidade do sistema em causa. Assim, a previsão tem como principal instrumento de simulação os modelos, enquanto a prospetiva tem como principal instrumento de simulação os cenários.

2.2. Cenário

Pensar prospectivamente implica considerar a existência de cenários. Um cenário é uma situação que possa apresentar-se como resultado de uma ação ou de uma dinâmica evolutiva no tempo. É uma visão relativa a algumas possibilidades sobre o futuro.

Por vezes, o termo é usado para se referir a uma descrição muito abreviada do futuro (por exemplo, uma referência a 5% de crescimento de uma taxa, ou um acréscimo de conflito político entre duas fações). Contudo, nos exercícios prospetivos, o termo cenário refere-se a algo mais do que um simples traço do futuro circunscrito a uma variável-chave, considerando antes um *quadro* em que surgem relacionados entre si vários detalhes e variáveis.

Segundo Godet, um cenário é “um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a essa situação futura” (Godet, s/d: 19). Para este autor, os cenários só têm credibilidade científica e utilidade se respeitarem as condições de pertinência, coerência, verosimilhança e transparência. Isto significa que se, por um lado, é necessário colocar as questões corretas e formular verdadeiras hipóteses-chave do futuro e apreciar a coerência e a verosimilhança das combinações possíveis, sob pena de correr-se o risco de deixar de considerar uma parte considerável e eventualmente a mais significativa do campo dos prováveis, por outro lado, é necessário assegurar a transparência em todas as etapas do processo prospetivo (Godet, 1993).

Conforme refere Godet (1993), na prática não existe um método dos cenários mas uma multiplicidade de formas de construir cenários que podem ser mais ou menos simplistas ou sofisticadas. Contudo, o autor reconhece que parece existir um certo consenso no sentido de apenas se atribuir qualificativo de método dos cenários a um caminho que compreende

Quadro 1 | Comparação entre previsão e prospetiva

Previsão	Prospetiva
Concentra-se nas Certezas; Oculta as Incertezas.	Concentra-se nas Incertezas, legitimando o seu reconhecimento.
Origina projeções sobre um único ponto e lineares.	Origina imagens diversas, mas lógicas, do futuro.
Privilegia as Continuidades.	Toma em consideração as Ruturas.
Afirma o primado do Quantitativo sobre o Qualitativo.	Alia Qualitativo e Quantitativo.
Oculta os Riscos.	Sublinha os Riscos.
Favorece a Inércia.	Favorece uma atitude de Flexibilidade e o espírito de Responsabilidade.
Parte do que é Simples para o que é Complexo.	Parte do que é Complexo, para o que é Simples.
Adota uma abordagem normalmente sectorial.	Adota uma abordagem Global.

Fonte: Ribeiro (1997).

a concretização de várias etapas encadeadas logicamente: análise de sistema, retrospectiva, estratégia de atores e elaboração dos cenários propriamente dita. Os cenários podem ser, segundo Godet (Godet, s/d: 19), de dois grandes tipos: os *exploratórios* (que partem das tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verosímeis) e os *normativos*, ou de antecipação (concebidos de forma retroprojectiva, a partir de imagens alternativas do futuro e que podem ser desejados ou, pelo contrário, temidos). Segundo este autor, os cenários exploratórios ou os de antecipação podem ser *tendenciasais* ou *contrastados*, consoante tomem em consideração as evoluções mais prováveis ou as mais extremas.

É comum encontrarmos na literatura científica sobre prospetiva outras tipologias de cenários, a saber:

- *Diacrónicos*, quando se apresentam detalhes de uma história do futuro, uma “história” da evolução de determinados aspetos, sob a forma de uma sequência de eventos ou desenvolvimentos de tendências;
- *Sincrónicos*, quando retratam uma imagem do futuro, descrevendo as circunstâncias de um determinado aspeto, num particular momento do tempo futuro. Normalmente estas duas abordagens são combinadas e podem misturar componentes quantificáveis e não-quantificáveis;
- *Possíveis*, isto é, aqueles que contemplam tudo o que se pode imaginar;
- *Realizáveis*, ou seja, aqueles em que tudo o que é possível mas apenas em função dos condicionaisismos;
- *Desejáveis*, ou seja, os que são preferidos por atores de entre os que são passíveis de realização.

No campo do turismo, como em outros estudos sobre os futuros possíveis, os cenários devem resultar de exercícios prospetivos e/ou modelações previsionais (*forecasting*) num horizonte temporal que pode variar entre cinco a vinte e cinco anos, e devem resultar de uma metodologia que valorize o

consenso (Van Doorn, 1986; Schwanning, 1984; Murphy, 1985; Haywood, 1988; Simmons, 1994), como única forma credível para fazer emergir imagens e caminhos futuros realistas e exequíveis.

2.3. Incerteza

Os elementos incertos são a matéria-prima de qualquer método de cenários, na medida em que, sendo elementos que podem evoluir no futuro de formas variadas, permitem a exploração de futuros possíveis alternativos (Alvarenga e Carvalho, 2007a). Ribeiro (1997: 13) refere três tipos de incerteza:

- *Riscos*, que consistem em incertezas suscetíveis de predição – face aos antecedentes históricos, determinados acontecimentos similares possibilitam estimar as probabilidades dos vários resultados possíveis e, portanto, constituem o tipo de incertezas mais *controláveis* por um coletivo;
- *Incerteza Estruturais*, relacionadas com situações em que se admite a possibilidade de um acontecimento, mas em que este, pelo seu carácter único não nos fornece uma probabilidade da sua realização. A possibilidade do acontecimento existir é, por sua vez, resultante de uma sequência de raciocínio do tipo “causa-efeito” (e daí a referência a uma estrutura), mas não podemos saber com antecedência qual a sua configuração;
- *Incerteza Imprevisíveis e “Inconhecíveis”*, ou seja, situações em que nem sequer podemos imaginar o acontecimento.

Van der Heijden (2000) considera que os cenários permitem lidar com as incertezas de três modos diferentes. Por um lado, eles ajudam a organização a compreender melhor o seu enquadramento, permitindo que muitas decisões não apareçam como acontecimentos isolados mas como parte de processos, o que permite a tomada de riscos calculados. Por outro lado, os cenários colocam a “incerteza” na agenda, chamando a atenção da organização para

os “acidentes” que podem estar para acontecer, permitindo, neste sentido, aos gestores evitarem riscos desnecessários. Finalmente, os cenários ajudam uma organização a tornar-se mais adaptável, ao alargar os seus modelos mentais e desse modo ampliando as capacidades de perceção necessárias para reconhecer acontecimentos inesperados.

Note-se que, para que um exercício de cenarização seja considerado prospetiva os cenários devem ser construídos de acordo com um conjunto de princípios. A fim de refletir o mínimo de incerteza, devem ser construídos pelo menos dois cenários. Ambos devem ser plausíveis (o que significa que devem surgir de modo lógico, num encadeado de causas e efeitos, do passado e do presente), internamente consistentes (ou seja, os acontecimentos no interior de cada cenário devem ser construídos segundo linhas de raciocínio corretas), relevantes para as preocupações do utilizador (permitindo gerar ideias úteis, compreensivas e inovadoras e fornecer meios adequados de teste de futuros planos, estratégias ou orientações das organizações), capazes de produzirem uma visão nova e original dos temas e questões selecionadas na agenda de cenarização e devem, ainda, ser transparentes, ou seja, facilitar a apreensão da sua lógica (Ribeiro, 1997: 16).

3. Métodos de Análise Prospetiva

Duas escolas científicas dominam o campo da prospetiva em termos mundiais. A primeira,

⁴ De acordo com Bethlem (2002), de entre uma enorme diversidade de métodos prospetivos vocacionados para a elaboração de cenários, há alguns que possuem uma base conceptual, etapas definidas e fundamentos claros. São eles o método descrito por Michel Godet (que seguiremos de perto nesta investigação); o método descrito pela General Electric (GE); o método da Global Business Network (GBN), descrito por Peter Schwartz; o método descrito por Michael Porter; e o método descrito por Grumbach (que incorpora as vantagens de dois métodos de elaboração de cenários – o de Godet e o de Porter).

⁵ Estes métodos surgem no quadro com texto sublinhado por nós.

fundada em França em meados dos anos 60 por Bertrand de Jouvenel e por Michel Godet, baseia-se no humanismo, considera que o futuro pode ser criado e modificado pelas ações dos atores sociais, individuais ou coletivos e propõe estudos que caracterizam a sociedade futura nas suas várias dimensões: social, económica, cultural. A outra, de tradição inglesa, alemã e americana (anglo-saxónica), assume a tecnologia como o principal motor da mudança na sociedade e, que, por isso, a partir da análise da mudança tecnológica, projeta-se para a construção de cenários futuros. É precisamente neste aspeto que radica a diferença essencial entre as duas escolas: enquanto a escola francesa valoriza o papel da ação dos atores sociais na construção do futuro, a escola anglo-saxónica assume que o rumo do futuro é essencialmente marcado pela tecnologia.

Em termos metodológicos, a escola francesa valoriza essencialmente métodos qualitativos (por exemplo para a análise estratégica de atores) e a escola anglo-saxónica privilegia estudos de natureza mais quantitativa (por exemplo, a partir do chamado *método Delphi*, adiante caracterizado). De qualquer forma, a evolução da prospetiva tem acontecido no sentido de uma miscigenação de métodos e ferramentas⁴, “otimizando a sua integração em processos modulares e flexíveis em função de objetivos e necessidades específicas” (Alvarenga e Soeiro de Carvalho, 2007a: 14; Keenan *et al.*, 2003).

O *Guia Prático de Prospetiva Regional em Portugal*, publicado pela Comissão Europeia (Nunes *et al.*, 2002), propõe uma classificação dos métodos consoante os critérios em que se baseiam: métodos baseados em hipóteses (ou quantitativos); métodos baseados no recurso aos conhecimentos de peritos; métodos orientados para determinar estratégias de planeamento (Quadro 2).

De seguida fazemos uma caracterização dos principais métodos aqui referidos⁵, que são, seguramente, dos mais utilizados em prospetiva.

Quadro 2 | Grandes categorias de métodos prospetivos

Critérios	Métodos
1. Métodos quantitativos, baseados em hipóteses, que utilizam dados estatísticos e de outro tipo para desenvolver previsões.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Extrapolação das tendências</i> – <i>Modelação de simulações e dinâmica de sistemas</i>
2. Métodos baseados no recurso aos conhecimentos de peritos para desenvolver visões e cenários a longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Painéis de peritos</i> – <i>Brainstorming</i> – <i>Mindmapping</i> – <i>Workshops</i> de análise de cenários – <i>Método Delphi</i> – <i>Análise de impactos cruzados*</i>
3. Métodos para identificar pontos de ação fundamentais a fim de determinar estratégias de planeamento.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Análise SWOT</i> – <i>Tecnologias críticas / fundamentais</i> – <i>Árvores de pertinência</i> – <i>Análise morfológica</i>

* Operacionalização pelas *Matrizes de Impactos Cruzados*.
Fonte: Nunes et al. (2002).

3.1. Análise de Tendências

Analisar tendências é segundo Millet (1991, citado por Skumanich e Silbernagel, 1997) a forma mais simples de atividade prospetiva. Este método é baseado na hipótese de que os padrões do passado serão mantidos no futuro, e, em geral, utiliza técnicas matemáticas e estatísticas para extrapolar séries temporais para o futuro. Para operacionalizar-se o método, coleta-se informação sobre uma variável ao longo do tempo para, em seguida, extrapolar-se essa informação para um ponto no futuro. O processo de tomada de decisão inclui a procura de redução da incerteza e de dúvidas sobre determinadas alternativas e uma escolha razoável entre o que está disponível.

3.2. Brainstorming

O *brainstorming* é uma técnica de estruturação do livre pensamento de um determinado grupo que visa construir conjuntamente as perceções de especialistas sobre as tendências das incertezas críticas por meio da troca de impressões e do confronto de pensamento. A sua concretização exige a reunião de um grupo de pessoas (normalmente até 10-12 participantes), que é convidado a manifestar livre

e espontaneamente (a crítica não é admitida mas o tempo é controlado) as suas ideias acerca de um tema ou problema sugerido, na procura de encontrar-se, com eficácia e qualidade, um denominador comum que constitui, desejavelmente, ideias criativas, inovadoras e convergentes.

3.3. Delphi, Ou Jogo De Delphos

O *método Delphi*, um dos mais utilizados em prospetiva, é um processo estruturado de recolha de dados no qual um conjunto de peritos anónimos opinam, em diversas rondas, sobre assuntos relativamente aos quais existe conhecimento incerto e incompleto, tentando, através de processos de resposta e *feedback*, análises estatísticas simples e da atenção particular a respostas “excêntricas”, chegar a um conjunto de antecipações (subjetivas e intuitivas) consensuais acerca do futuro (Alvarenga et al., 2007). A concretização deste método exige elevado rigor na identificação e descrição do objeto do estudo, pois é a partir daí que é elaborado o instrumento para recolha das opiniões (por norma, um questionário destinado a recolher opiniões convergentes e divergentes do grupo de peritos). Geralmente, em três rondas consegue-se determinar uma certa convergência de opiniões. O resultado final do

Delphi é uma reflexão sobre as hipóteses plausíveis para o futuro das incertezas, em função da percepção diferenciada sobre a probabilidade de determinados eventos. Importa que os especialistas que compõem o painel sejam pessoas com alto grau de conhecimento sobre as questões formuladas, independentemente do grau de poder político que detêm nas organizações em que trabalham. Grumbach (1997) considera que o *Delphi* apresenta uma importante limitação, por não levar em consideração a interação entre os fatores ou eventos e que é preferível usar a análise de impactos cruzados, já que a ocorrência de uma determinada variável ou evento dependerá, em maior ou menor probabilidade, da ocorrência de outras variáveis ou eventos. Assim, o método *Delphi* só deve ser realizado com os eventos ou variáveis cuja probabilidade de ocorrência foi determinada.

3.4. Matrizes de Impactos Cruzados

A *técnica de Matrizes de Impactos Cruzados* consiste numa exploração do futuro a partir de uma série de eventos que podem ou não ocorrer dentro de um horizonte temporal considerado. Nesta técnica, além de identificar um conjunto de eventos cujas probabilidades de ocorrência especifiquem os cenários futuros é necessário também estabelecer as inter-relações quanto às ocorrências entre uns e outros, isto é, analisar o impacto cruzado nas ocorrências dos mesmos.

3.5. Análise Morfológica

A *análise morfológica*, durante muito tempo utilizada na previsão tecnológica, foi redescoberta pela *Prospetiva* nos finais dos anos 80, tendo-se tornado, desde então, um dos instrumentos mais utilizados na *prospetiva* económica ou sectorial. Esta técnica destina-se a explorar todas as possibilidades para que pode evoluir um determinado sistema. Para isso, é necessário identificar com precisão os

parâmetros que caracterizam o tema em estudo. Através da utilização de diferentes metodologias, o investigador deve evitar os preconceitos e a queda em abordagens unilaterais. A principal barreira a eliminar consiste em “desaprender” e em não limitar-se a extrapolar o passado, permitindo-se criatividade suficiente para vislumbrar as oportunidades que o futuro pode criar. O procedimento original da análise morfológica consiste em 5 passos: (1) o problema deve ser explicitamente formulado e definido; (2) todos os parâmetros que podem influenciar na solução devem ser identificados e caracterizados; (3) é construída uma matriz quadrada com todos os parâmetros do passo 2 de modo a conter todas as possíveis soluções (combinações); (4) todas as soluções são examinadas quanto a factibilidade técnica e avaliadas em relação aos propósitos a serem atingidos; (5) a melhor solução identificada no passo 4 é analisada quanto à sua implementação, levando em conta os fatores não-técnicos (económicos, sociais, ambientais, etc.).

Todos estes métodos (que por vezes surgem na literatura referidos como técnicas) são fundamentais para reduzir a subjetividade do estudo prospetivo e potenciar o surgimento de visões sobre o futuro, devidamente fundamentadas. Efetivamente, no momento de construir cenários, um exercício prospetivo considera sempre uma série de hipóteses acerca do comportamento futuro das incertezas críticas, que dependem das várias alternativas do futuro. Neste sentido, cabe ao(s) investigador(es), uma vez recolhidas as opiniões de peritos/especialistas, ponderar rigorosa e cuidadosamente a sua pertinência relativamente ao objeto em estudo e analisar e/ou determinar a plausibilidade da sua ocorrência.

Porém, antes de constituir cenários, há que concretizar uma etapa determinante do processo prospetivo. Nesta fase, dita “preliminar”, faz-se um estudo retrospectivo do sistema em estudo, uma caracterização/diagnóstico desse sistema, dos atores e dos *stakeholders* envolvidos, das suas relações e do jogo estratégico mantido entre eles, e, ainda, um estudo sobre as variáveis mais importantes do

sistema e as relações que mantêm entre si. Só depois se passa à “fase intermédia”, em que se procede à definição ou escolha fundamentada de um ou vários modelos que traduzam o sistema de relações atrás referido e à apresentação dos referidos cenários, avaliando a sua probabilidade de ocorrência. Numa terceira fase (fase final), surge o campo para a definição e implementação de estratégias visando o cenário desejado e para a discussão, disseminação e avaliação primeira dos resultados.

4. O Método da *Escola Francesa de Prospetiva*

Michel Godet, fervoroso defensor da análise qualitativa, criou o seu método em 1983, denominado *La Prospective*. Segundo o próprio autor, *La Prospective* não é nem *forecasting* nem futurologia. É um modo de pensar baseado na ação e não na predeterminação usando métodos específicos como os cenários (Godet, 1993). Comparando a chamada *Escola Anglo-Saxónica* de Prospetiva com a *Escola Francesa*, as diferenças nas metodologias devem-se, em grande parte, à natureza dos processos: o da *Escola Francesa* com maior grau de formalidade e o *Anglo-Saxónico* com maior grau de informalidade, participação coletiva e intuição (Souza, 2009).

Sete ideias-chave constituem a base do enfoque de *La Prospective* e do chamado método de cenários, a saber: 1) clarear as ações presentes à luz do futuro; 2) explorar futuros múltiplos e incertos; 3) adotar um enfoque global e sistemático; 4) levar em consideração fatores qualitativos e as estratégias dos atores; 5) lembrar sempre que a informação e a prospeção não são neutras; 6) optar por uma pluralidade e complementaridade de enfoques; e 7) questionar ideias pré-concebidas sobre prospeção e sobre quem trabalha na área.

O *método dos cenários* é composto por duas grandes fases: a “construção da base” e a “construção dos cenários” (Figura 1). A *construção da base* é constituída por três tipos de procedimentos:

começa com a *delimitação do sistema*, continua com a *determinação das variáveis-chave* e conclui com o estudo da *Estratégia de Atores*.

A *delimitação do sistema* consiste num diagnóstico orientado que permite encontrar um conjunto de variáveis quantitativas e qualitativas que o caracterizam da forma mais exaustiva possível atendendo ao objeto em estudo. Quanto à *análise estrutural*, procura atingir os seguintes objetivos: destacar os “efeitos escondidos” e decompor o sistema em grupos de variáveis; detetar as variáveis-chave do sistema; tornar visível a visão sistémica e comum do problema em estudo; e, ainda, servir de controlo para análises espontâneas propostas por determinados grupos com tendência para privilegiar fatores “emblemáticos”. Este tipo de análise pode ser realizada com a ajuda de um programa informático criado especificamente pelo LIPSOR, da equipa de Michel Godet, designado por MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicação Aplicada a uma Classificação)⁶. Por seu turno, a *estratégia de atores*, realizada após a deteção das variáveis-chave do sistema (auxiliada pelo software MACTOR⁷, também do LIPSOR), procura analisar como se posicionam relativamente a estas os principais atores, ou seja, compreender eventuais alianças, conflitos e estratégias. Os objetivos deste tipo de análise passam por: a) identificar e caracterizar os diferentes atores-chave; b) perceber quais os conflitos e alianças possíveis entre os diferentes atores; c) contribuir para uma maior participação/implicação e reflexão estratégica por parte dos diferentes atores; d) confrontar os projetos em presença e avaliar as relações de força existentes; e e) elaborar uma série de recomendações estratégicas e especificar as condições de viabilidade da sua implementação.

Após a primeira fase, passa-se, conforme preconiza Godet, à segunda fase do método: a

⁶ Acrónimo de Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicação Aplicada a uma Classificação, é um método criado por Michel Godet e J.C.Duperrin, entre 1972 e 1974 (Godet, 1993: 114).

⁷ O acrónimo MACTOR significa Método Atores, Objetivos, Relações de Força.

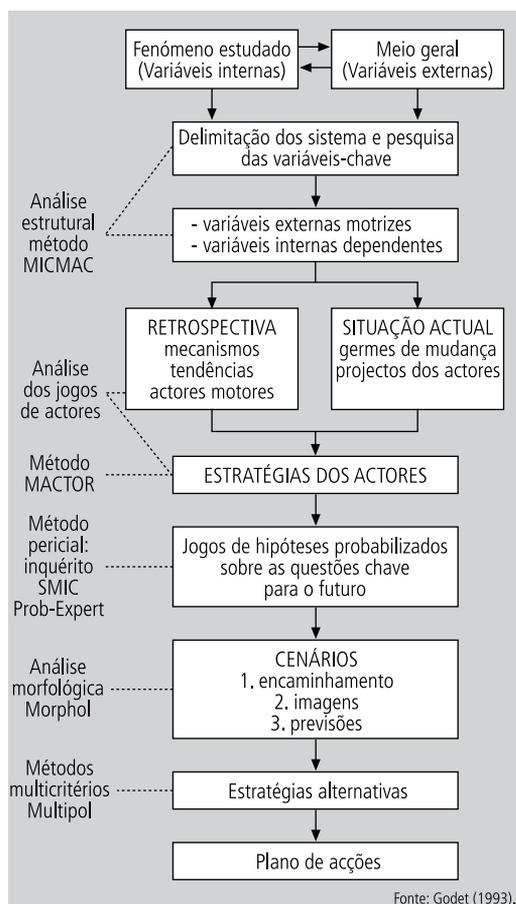


Figura 1 | Método dos Cenários, segundo Michel Godet.

construção de cenários propriamente dita. Teoricamente, esta fase consiste na realização de três etapas: 1) construção de hipóteses, 2) consulta a peritos; e 3) hierarquização de cenários (tarefas que podem ser auxiliadas por programas informáticos criados especificamente para o efeito pelo *LIPSOR*, ou seja, *software* do método pericial de inquérito *SMIC*

⁸ Todos os programas informáticos do *LIPSOR* usados ao serviço do “método dos cenários” de Godet estão disponíveis no seguinte sítio web <http://en.lapropective.fr/methods-of-prospective.html>.

⁹ O autor de *Manual de Prospecção Estratégica. Da Antecipação à Acção* avisa, nesta obra, que “há que reconhecer que é difícil prever vários futuros, pois isso é relativizar a validade do raciocínio que conduz a casa ao futuro; infelizmente, a percentagem de erros de previsão é exactamente igual à soma das probabilidades dos futuros possíveis que se tenham ignorado” (Godet, 1993: 37).

PROB-EXPERT (*Method Cross-impact probability*, ou seja, método de impactos cruzados probabilísticos); o programa informático de auxílio à análise morfológica *MORPHOL* (método de análise morfológica, ou seja, que permite limitar o campo dos possíveis e reduzir a incerteza); e o software do método *MULTIPOL* (método vocacionado para a comparação de diferentes ações ou soluções para um problema, em função de múltiplos critérios e políticas)⁸. Além da construção de cenários e avaliação da sua probabilidade de concretização, o objetivo desta fase é, também, o de reelaborar as recomendações estratégicas (Figura 1).

Importa dizer que dois dos pontos fortes deste método são o seu cariz modular (que lhe garante flexibilidade/adaptação a múltiplos objetos de análise), e a sua função de ajuda a um grupo no que toca à colocação das perguntas corretas e à estruturação da reflexão coletiva.

5. Dificuldades e Limites da Prospecção

Malgrado o desenvolvimento e aperfeiçoamento metodológico realizado no âmbito da prospecção, os alicerces metodológicos (bem como os teóricos) não gozam, ainda, de elevada solidez. Godet (1993) avisa-nos que o futuro não é nem único – antes múltiplo –, nem garantido – antes incerto –, e que, por conseguinte, qualquer exercício prospetivo está sujeito a incerteza e erro de estimativa⁹. Este autor considera que a prospecção é ainda uma “indisciplina intelectual”, ou seja, algo que põe em causa, em aspetos importantes, as velhas disciplinas e “ideias feitas” das Ciências Sociais mas que, no entanto, ainda não tem o estatuto de uma nova disciplina (no sentido de uma nova ciência) do campo das Ciências Sociais, porquanto lhe falta ainda tempo de experimentação, de elaboração teórica, de maturação científica para poder ser elevada a uma nova Ciência Social (Godet, 1993). Isabel Guerra, por seu turno, lembra-nos que falta ainda uma base indispensável

relativa a um sistema teórico e metodológico apropriado e o recurso a técnicas de controlo rigoroso da informação (Guerra, 2002). Por sua vez, Alvarenga e Soeiro de Carvalho (2007a), elencam vários obstáculos ou exigências para a utilização do método dos cenários, referindo que estes decorrem de um processo subjetivo, que exige competências específicas e cooperação interfuncional e multidisciplinar, que é difícil de comunicar àqueles que não se encontram envolvidos no seu desenvolvimento, em que existe um “choque cultural” face ao sistema tradicional de planeamento e de tomada de decisões e um carácter vago no que respeita à quantificação dos impactos do planeamento por cenários.

Acrescentemos, a estes aspetos, o elevado tempo requerido à concretização de um exercício prospetivo completo, tal como o proposto por Godet. Efetivamente, o *método dos cenários* preconizado por este autor exige, em geral, 12 a 18 meses para seguir o encaminhamento lógico na sua totalidade, metade dos quais, pelo menos, se dedica à “construção da base” (Godet, 1993: 62). A estes aspetos acresce alguma dificuldade de encadeamento dos diversos módulos, situação que reclama apurada sensibilidade da parte dos investigadores na relação e formas de transição entre os referidos módulos (Alvarenga e Soeiro de Carvalho, 2007a).

Ao abordar os limites da análise prospetiva, Carlos da Luz (2008) releva seis tipos de aspetos. O primeiro respeita à auto alteração que pode surgir entre os destinatários, ou seja, a partir do momento em que uma análise prospetiva é tornada pública, ela gera consequências que alteram a realidade em que opera. O segundo tipo de aspetos é de natureza psicológica, uma vez que não só não é fácil pensar o futuro, como também não é fácil pensá-lo em termos alternativos em relação ao presente. Receios, medos e a tendência para a “depreciação do futuro”, surgem normalmente associados a este género de reflexões. Em terceiro lugar, podemos confrontar-nos com aspetos irracionais, que não conseguimos antever e que vêm à superfície no momento de sermos convidados (enquanto investigadores ou peritos/es-

pecialistas) no quadro de atividades de previsão. O surgimento de hipóteses implícitas é outro aspeto. Tal como noutros estudos, seja no domínio das ciências sociais ou outro, os estudos prospetivos têm hipóteses implícitas e explícitas. As hipóteses implícitas devem ser detetadas e esclarecidas¹⁰. Na prospetiva pode, ainda, haver limitações a nível da disponibilidade de dados fiáveis, quer de natureza quantitativa quer qualitativa, dados estes que são essenciais perante a crescente complexidade e a rapidez da mudança contemporânea (o conhecimento do passado e do presente é essencial para a pesquisa dos possíveis e dos prováveis). Finalmente, refira-se a dificuldade de verificação imediata do rigor das análises prospetivas no momento da sua produção – de facto, não podemos saber se o estudo anteviu o/s futuro/s e se foi útil, a não ser que os acontecimentos nele antevistos ocorram.

Uma das principais questões que se colocam à validade da prospetiva decorre da qualidade das opiniões recolhidas. Os peritos/especialistas consultados podem enganar-se, ainda que involuntariamente. Pode simplesmente acontecer que a informação que possuem não seja isenta de desinformação ou mesmo que abordem falsos problemas que mascaram as verdadeiras questões (Godet, 1993), as quais são socialmente e academicamente ampliadas por causa da força da reputação de que gozam esses especialistas. De entre as várias causas para os erros de análise por parte dos peritos, Godet chama a atenção para o «efeito de anúncio», ou seja, a ideia de que a difusão de uma evolução que se aguarda com expectativa pode provocar reações que venham a influenciar essa evolução, para a insuficiência de informação, a inexistência dos dados (estatísticos ou outros), a instabilidade dos modelos, os erros de interpretação e os obstáculos epistemológicos (Godet, 1993: 35).

¹⁰ Por exemplo, e como lembra Carlos da Luz (2008), estudos há que, direta ou indiretamente, pressupõem que o crescimento económico ocorrerá necessariamente numa determinada área ou país, que a dominação dos países desenvolvidos manter-se-á indefinidamente, que somente a tecnologia poderá resolver os problemas decorrentes da mudança social, etc. É essencial que as hipóteses deste tipo sejam detetadas.

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

Importa considerar que a generalidade das limitações aqui apresentadas pode encontrar-se no processo de conhecimento produzido com recurso a outras metodologias, quer qualitativas quer quantitativas. Nos anos mais recentes, tanto o pós-modernismo como o construtivismo social têm gerado muitas e interessantes reflexões sobre a verdade e a objetividade do conhecimento com estatuto de científico. Não sendo este o espaço para aprofundar tal discussão, diremos que a tendência destas reflexões vai no sentido de relativizar-se o caráter absoluto de certeza, de verdade e de objetividade reclamado pelo conhecimento científico de tradição positivista. Vai-se assumindo que a ciência não é uma atividade puramente objetiva nem uma atividade de descoberta livre de valores; é, sim, um processo criativo em que os valores sociais e individuais interferem com a observação, a análise e a interpretação. Por outro lado, conhecimento não é equivalente a verdade inabalável e a certeza definitiva: a incerteza não é, simplesmente, a ausência de conhecimentos, podendo prevalecer em situações em que uma grande quantidade de informação e do conhecimento está disponível. Assim, mais conhecimento não significa menos incerteza e vice-versa.

Enquanto a ciência tem uma função crítica, a prospetiva do presente esforça-se por compreen-

der o que funciona bem, o que é inovador, o que é surpreendente e o que os nossos atuais modos de pensamento não permitem ver sempre. Assim, a prospetiva do presente parece repousar sobre um princípio que pode parecer angelical – o otimismo metodológico – mas isso não deve, na nossa perspetiva, minimizar as potencialidades que, reconhecidamente, boa parte da comunidade científica lhe atribui e que nos permitem valorizar o interesse da prospetiva nos estudos sobre o futuro do turismo.

6. Considerações Finais

A prospetiva, ao propor a análise de cenários e de outros métodos para obter uma perceção dos desafios implícitos aos desenvolvimentos tecnológicos, económicos e sociais, assume-se como uma metodologia participativa que pode estimular a formação de redes entre os atores mais importantes do(s) sistema(s) do setor turístico.

Embora possua alguns limites e insuficiências de natureza teórica e metodológica, a prospetiva também revela potencialidades que favorecem o seu uso no conhecimento científico, já que ilumina as escolhas e as ações a concretizar como necessárias ao funcionamento de sociedades em acelerada mudança técnica, económica e sociocultural e caracterizadas pela complexidade, pela interdependência e pela necessidade de uma eficiente gestão de riscos. De facto, entre as suas vantagens, sublinhamos que a análise prospetiva permite identificar *futuros possíveis* (cenários) e compreender a relação de dependência mantida entre a concretização desses futuros e as estratégias dos atores sociais, as variáveis, as alianças e os conflitos a ter em conta no exercício das suas escolhas (Perestrelo, 2000).

Vimos que «antecipar para agir» é a ideia que melhor resume a finalidade da prospetiva, e que reduzir a complexidade e compreender os riscos e as incertezas são outras ideias-chave desta metodologia orientada para o estudo do(s) futuro(s).

A definição de (novos) rumos para o turismo está a ser e, tudo indica, continuará a ser, potenciada pelo uso da prospetiva, uma metodologia de investigação ainda não muito usada em processos de planeamento do turismo à escala nacional, regional ou local, particularmente em exercícios que pressupõem a participação de diversos atores e *stakeholders*. De facto, se é verdade que, devido à crescente complexidade, interligação e incerteza dos fenómenos à escala global, não é possível saber de que forma é que o futuro vai evoluir – e, nessa medida, o que pode, num determinado momento, ser uma boa decisão ou uma boa estratégia a seguir –, constatamos, porém, que a decisão de planejar o turismo através de exercícios prospetivos pode ajudar a descobrir e clarificar a incerteza, a criar uma ampla rede na qual diversas visões são avaliadas e partilhadas por diversos interlocutores, a compreender melhor a complexidade do ambiente do sistema em causa, a identificar rapidamente as transformações a operar, e, ainda a conseguir uma melhor adaptação à mudança no ambiente do sistema através de planos contingentes e de estratégias claras (Leal, 2007; Silva et al., 2005).

Os exercícios de prospetiva e, em particular, os exercícios de prospetiva estratégica podem, pois, constituir-se como um mecanismo de reforço do diálogo social e de alargamento do acesso à informação por parte da diversidade de indivíduos e coletivos que compõem um sistema turístico e que, desse modo, ficam mais capacitados para discutirem e intervirem sobre as principais questões em causa, ao invés de se limitarem a tomar conhecimento das decisões tomadas pelos políticos e a concretizarem medidas de política pública decididas numa “lógica *top-down*”.

Planejar o turismo mediante exercícios de prospetiva estratégica num contexto contemporâneo caracterizado por riscos globais (mas também, nacionais, regionais e mesmo locais), por complexidade e por incertezas várias, é, pois, decidir construir novos rumos para o turismo através de uma ação estratégica e coletiva que procura atingir um *futuro desejável*, escolhido pelos atores de entre os *futuros possíveis* (cenários) que a análise prospetiva revelou.

Bibliografia

- Alvarenga, A., e Carvalho, P., 2007a, *Escola Francesa de Prospetiva no Contexto dos Futures Studies – Da “Comissão do Ano 2000” às Ferramentas de Michel Godet*. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional - Departamento de Prospetiva e Planeamento, Lisboa.
- Alvarenga, A., e Carvalho, P., 2007b, *TURISMO 2020 - Apresentação de um Processo Integrado e Modular de Prospetiva Estratégica Aplicado a Portugal*, Departamento de Prospetiva e Planeamento – MAOTDR, Lisboa.
- Alvarenga, A., Carvalho, P., e Escária, S., 2007, *Delphi. Método e Aplicações*, [<http://dpp.pt/pages/files/Delphi.pdf>], (Site accessed 23 April 2008).
- Baud-Bovy, M., 1982, New concepts in planning for tourism and recreation, *Tourism Management*, Vol. 3(4), pp. 308-313.
- Beck, U., 1992, *Risk society: towards a new modernity*, Sage Publications, London.
- Bell, W., 1997, *Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era: History, Purposes, Knowledge*, Transaction Publications, New Brunswick.
- Berger, G. 1957, L'accélération de l'histoire et ses conséquences, in Berger, G., Bourbon-Busset, J. de, Massé P., *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, textos reunidos por Philippe Durand, L'Harmattan, col. Prospective, Paris, 2007.
- Bethlem, A., 2002, *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*, Atlas, São Paulo.
- Boudon, R., 1977, *Effets Pervers et Ordre Social*, PUF, Paris.
- Brito, M., e Silva, C., 2005, Turismo e Planeamento: a continuidade ou autodestruição, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, N.º 4, pp. 11-24.
- Burns, P. M., 2004, Tourism Planning – A Third Way?, *Annals of Tourism Research*, Vol. 30(1), pp. 24-43.
- Connell, J., Page, S. J., e Bentley, T., 2009, Towards sustainable tourism planning in New Zealand: Monitoring local government planning under the Resource Management Act, *Tourism Management*, Vol. 30(6), pp. 867-877.
- Costa, C., 2001, An emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative analysis Between Town and Tourism Planning, *International Journal of Tourism Research*, N.º3, pp. 425-441.
- Da Costa, O., Warnke, P., Cagnin, C., e Scapolo, F., 2008, The Impact Of Foresight On Policy-Making: Insights From The Forlearn Mutual Learning Process, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 20(3), pp. 369-387.
- De Jouvenel, H. A., 2000, Brief Methodological Guide to Scenario Building, *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier Science*, N.º 65, pp. 37-48.
- Draper, S., Goodman, J., Hardymont, R., e Murray, V., 2009, *Tourism 2023. Forum for the Future*. [<http://www.forumforthefuture.org/projects/travel-and-tourism>], (Site accessed 22 January 2012).
- Dubois, G., Peeters, P., Ceron, J.P., e Gössling, S., 2011, The future tourism mobility of the world population: Emission growth versus climate policy, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 45(10), pp. 1031-1042.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., e Roman, C., 2007, *Trends Underpinning Tourism until 2020: An analysis for key drivers for change*, Sustainable Tourism CRC, Australia.

- Getz, D., 1986, Models in tourism planning: towards integration of theory and practice, *Tourism Management*, Vol. 7(1), pp. 21-32.
- Giddens, A., 2000, *O mundo na era da globalização*, Presença, Lisboa.
- Godet, M., s/d, A "Caixa de Ferramentas" da *Prospetiva Estratégica*. *Cadernos SEDES*, [http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/bo-lips-po.pdf], (Site accessed 23 de novembro de 2007).
- Godet, M., 1993, *Manual de Prospetiva Estratégica. Da Antecipação à Ação*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Grumbach, R.J., 1997, *Prospetiva – Ciência do Futuro: a chave para o planeamento estratégico*, Catau, Rio de Janeiro.
- Guerra, I., 2002, *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Ação. O Planeamento em Ciências Sociais*, Principia, Cascais.
- Haywood, K. M., 1988, Responsible and responsive tourism planning in the community, *Tourism Management*, Vol. 9(2), pp. 105-118.
- Henshel, R. L., 1982, Sociology and Social Forecasting, *Annual Review of Sociology*, N.º 8, pp. 57-69.
- Inskeep, E., 1991, *Tourism planning: an emerging specialization*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kauffmann, A., 2008, *Challenges and Future Perspectives for Tourism Development in The Central Rift Valley, Ethiopia*, Master Thesis Research for Leisure, Tourism and Environment, Wageningen University, The Netherlands.
- Keenan, M., Miles, I., e Koi-Ova, J., 2003, *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Kruger-Cloete, E., 2006, *Foresight Tourism Report, the National Research and Technology Foresight Project*, Department of Science and Technology, Government of the Republic of South Africa.
- Lanquar, R., 2011, *Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030. MEDPRO Report No. 1/July 2011*, [http://www.medpro-foresight.eu], (Site accessed 28 December 2011).
- Leal, C., 2007, *Construir Cenários. O Método da Global Business Network*, [http://www.dpp.pt/pages/files/Metodo_GBN.pdf], (Site accessed 26 December 2008).
- Luz, C., 2008, *Limites da Prospetiva*, [http://carlosdaluz.blogspot.com/2008/02/limites-da-prospetiva.html], (Site accessed 22 February 2009).
- Moniz, A., e Godinho, M. M., 2001, *Foresight analysis as an innovation policy tool: a socioeconomical approach*, [http://mpru.uni-muenchen.de/6412/], (Site accessed 12 September 2006).
- Murphy, P.E., 1985, *Tourism: a Community Approach*, Methuen, New York.
- Nunes, R. et al. (eds.), 2002, *Guia Prático de Prospetiva Regional em Portugal. Luxemburgo: Comissão Europeia*. [http://www.agoramoura.com/bd_forum/bd_docs/cgrf_portugal_pt.pdf], (Site accessed 29 September 2006).
- Panyik, E., Costa, C., e Rátz, T., 2011, Implementing integrated rural tourism: An event-based approach, *Tourism Management*, Vol. 32(6), pp. 1352-1363.
- Perestrelo, M., 2000, *Prospetiva: Planeamento Estratégico e Avaliação*, [http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462e0a77b4aca_1.PDF], (Site accessed 11 May 2007).
- Ribeiro, J. (org.), 1997, *Prospetiva e Cenários - Uma Breve Introdução Metodológica*, [http://www.dpp.pt/pages/files/serie_prospetiva_1.pdf], (Site accessed 23 March 2008).
- Schwanger, M., 1984, Forecasting leisure and tourism - scenario projections for 2000-2010, *Tourism Management*, Vol. 5(4), pp. 250-257.
- Silva, C., Valentim, R., Bento, A., Martins, A., 2005, Para uma Perspetiva Plural do Turismo, in Ramos, F. M. e Silva, C. (coord.), *Sociologia em Diálogo II*, Departamento de Sociologia da Universidade de Évora, Évora, pp. 205-220.
- Simmons, D. G., 1994, Community participation in tourism planning, *Tourism Management*, Vol. 15(2), pp. 98-108.
- Skumanich, M., e Silbernagel, M., 1997, *Foresighting around the World: A Review of Seven Best-in-kind Programmes*, [http://www.seattle.battelle.org/services/e&s/foresite], (Site accessed 27 September 2006).
- Souza, J. B., 2009, *Planejamento de Cenários Prospetivos: Um Breve Debate Sobre as Abordagens Metodológicas Existentes*, [http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/462.pdf], (Site accessed 22 December 2009).
- Toffler, A., 1970, *O Choque do Futuro*, Livros do Brasil, Lisboa.
- Van Der Heijden, K., 2000, Scenarios and Forecasting: Two Perspectives, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 65, pp. 31-36.
- Van Doorn, J., 1982, Can futures research contribute to tourism policy?, *Tourism Management*, Vol. 3(3), pp. 149-166.
- Van Doorn, J., 1986, Scenario writing: A method for long-term tourism forecasting?, *Tourism Management*, Vol. 7(1), pp. 33-49.
- Yeoman, I., 2007a, World Tourism and the Tourist in 2030, in *Tomorrow's Tourist: Scenarios & Trends*, Introduction, [http://www.futurefoundation.net], (Site accessed 11 October 2011).
- Yeoman, I., 2007b, What Will the Tourist Be Doing in 2030?, in *Tomorrow's Tourist: Scenarios & Trends*, cap. 4, [http://www.futurefoundation.net], (Site accessed 02 January 2012).
- Yeoman, I., 2010, Tomorrow's Tourist: Fluid and simple identities, *Journal of Globalization Studies*, Vol. 1(2), pp. 6-28.