

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO



**A APLICAÇÃO DO *SCENARIO PLANNING* NA DEFINIÇÃO  
DE LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA URBANA**

Cristina Isabel dos Santos Latoeira

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo

Lisboa, Fevereiro 2011

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO



# **A APLICAÇÃO DO *SCENARIO PLANNING* NA DEFINIÇÃO DE LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA URBANA**

Relatório de estágio

orientado pela Professora Doutora Margarida Perestrelo – ISCTE-IUL, DINÂMIA-CET

e co-orientado pelo Professor Doutor José Manuel Simões – IGOT/UL

Cristina Isabel dos Santos Latoeira

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo

Lisboa, Fevereiro 2011



## ÍNDICE

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos.....	iii
0. Introdução .....	5
1. O estágio no âmbito do Creatcity.....	7
1.1. Enquadramento do estágio .....	7
1.2. Enquadramento do projecto .....	7
1.3. Objectivos do estágio .....	11
1.4. Considerações Finais .....	12
2. A Prospectiva: uma breve abordagem .....	14
2.1. Prospectiva – breve introdução.....	14
2.2. A escola lógico-intuitiva e o método de cenários da GBN .....	20
2.3. O Scenario Planning.....	21
2.4. Considerações finais .....	24
3. Cenarização e planeamento territorial estratégico .....	25
3.1. A pertinência da utilização da cenarização no processo de planeamento .....	25
3.2. Os antecedentes do planeamento estratégico .....	26
3.3. Do planeamento convencional ao planeamento estratégico .....	28
3.4. O planeamento territorial estratégico .....	31
3.5. A prospectiva aplicada ao planeamento territorial.....	34
3.6. A questão da governança na implementação do plano.....	37
3.7. Considerações finais .....	39

4. Creatcity: alguns resultados para compreender os casos de Lisboa.....	40
4.1. Metodologia e análise das entrevistas.....	41
4.1.1. Tratamento das entrevistas.....	41
4.2. A análise das entrevistas: percepção dos actores.....	46
4.3. Considerações finais.....	50
5. Um exercício de <i>Scenario Planning</i> no âmbito do Creatcity.....	52
5.1. O método <i>Scennario Planning</i> .....	52
5.2. A aplicação do Scenario Planning no projecto Creatcity.....	57
5.2.1. Delimitação do âmbito territorial.....	58
5.2.2. O Foco Estratégico e Horizonte Temporal.....	58
5.2.3. Brainstorming e Tendências.....	59
5.2.4. A construção dos Cenários.....	67
5.3. Da escolha do cenário à estratégia.....	76
5.3.1. As propostas da equipa para as medidas de actuação.....	76
5.3.2. A opção por um cenário.....	78
6. Reflexões finais.....	83
Bibliografia.....	86
Anexos.....	88

## Resumo

Abordamos neste trabalho a importância da Cenarização em processos de planeamento territorial estratégico e a sua aplicabilidade na definição de medidas de actuação nas políticas urbanas.

O planeamento estratégico teve a sua origem na estratégia militar e começou a ser utilizado ao nível empresarial para agir perante cenários de grande incerteza. No território, desenhar uma estratégia implica pensar o futuro para traçar formas de actuação no presente que conduza ao cenário desejado. Desta forma, planeamento estratégico e prospectiva estão directamente ligados, não se podendo dissociar um do outro.

A utilização do *Scenario Planning* enquanto metodologia de apoio à definição de linhas de actuação para a governança urbana revela-se aqui um elemento fundamental na reflexão sobre o futuro e actuação adequada no presente. Das várias escolas da Prospectiva, a opção pela escola anglo-saxónica, nomeadamente pelo método desenvolvido pela GBN, deve-se ao modo participado e interactivo como decorre todo o processo, sendo pertinente a forma como os vários cenários possíveis são trabalhados e descritos.

Na base de todo o trabalho empírico realizado está o projecto de investigação Creatcity, sendo aqui apresentada uma importante parte das conclusões sobre os resultados obtidos nos estudos de caso de Lisboa e que são a base para trabalhar os cenários e as propostas para a actuação em Lisboa ao nível da governança urbana.

**Palavras-chave:** Planeamento territorial estratégico; Políticas urbanas; Prospectiva; *Scenario Planning*

## **Abstract**

The objective of this work is to present the importance of Foresight in strategic territorial planning processes and its applicability in defining guidelines of performance in urban policies.

Strategic planning has its origins in the military strategy, being subsequently applied in companies to help them cope with uncertainty. Regarding the territory, to design a strategy involves thinking about the future in order to draw goal-oriented policies in the present. Thus, strategic planning and foresight are interrelated and cannot be regarded separately.

The use of Scenario Planning as a methodology to support the definition of policy guidelines for urban governance is an essential factor to think about the future and for adequate present action. Among the several foresight approaches, we chose Anglo-Saxon school, specifically the GBN's method, due to the interactive and inclusive way that characterizes the process. Moreover, this method stresses the way how the various scenarios are worked out and described.

The basis of all empirical work is the research project Creatcity. We present an important part of the project's conclusions and results from the Lisbon case studies, which constitute the support basis for work scenarios and action guidelines for urban governance in Lisbon.

**Key-words:** Strategic territorial planning; Urban policies; Foresight; Scenario Planning

## **Agradecimentos**

O tempo é sempre relativo quando é o momento de tomarmos uma decisão em relação a algo que ambicionamos. Aqui o tempo fez-se oportunidade. E a oportunidade são também as pessoas que nos permitem concretizar os momentos e as nossas ambições. Este trabalho resulta de um conjunto de factores que se conciliaram e que possibilitaram que avançasse para este Mestrado, ideia que já há alguns anos ambicionava. Mas a sua realização também foi possível em virtude das pessoas que estiveram envolvidas, quer na gestão do curso quer na oportunidade que tive em poder seguir a via profissionalizante e realizar o estágio no local onde há dois anos colaboro enquanto investigadora.

O primeiro e especial agradecimento vai para a Professora Margarida Perestrelo, pelo seu apoio e entusiasmo desde o primeiro momento em que falei sobre a hipótese de fazer o estágio e de gostar de trabalhar o tema da Prospectiva e Cenarização. Disponível desde essa primeira conversa, foi essencial o seu conhecimento, motivação e permanente acompanhamento ao longo de todo o trabalho, sempre atenta e com apontamentos pertinentes que contribuíram para o enriquecimento deste relatório. A sua amizade esteve também sempre presente, não só no trabalho que realizámos em conjunto, mas nos quase dois anos em que trabalhamos juntas, sempre com uma palavra amiga naqueles momentos que todos temos de menos calma e clareza. Assim agradeço todo o apoio prestado, atenção e disponibilidade.

Ao Professor José Manuel Simões, também coordenador do Mestrado, agradeço a oportunidade de me permitir desenvolver o tema da Cenarização, as questões que levantou e que me levaram a abordar outras perspectivas, assim como o seu apoio e

disponibilidade sempre que necessário nas questões burocráticas no decorrer do mestrado em Gestão do Território e Urbanismo.

Mas se foi possível desenvolver este trabalho no projecto Creatcity e no DINÂMIA-CET, onde já vinha colaborando há mais de um ano, o Professor Pedro Costa foi a peça que faltava, essencial para levar adiante a ideia de aplicar um método de cenarização ao próprio projecto, quando este não estava previsto. Acolheu da melhor forma as minhas ideias e deu-me toda a liberdade para que as levasse avante. Agradeço todo o apoio que me foi dado e a disponibilização de dados e informação do projecto sempre que necessitei, bem como o que me facilitou em momentos mais críticos de trabalho, agilizando as compatibilidades laborais no período intenso de escrita do relatório.

À equipa do Creatcity, agradeço a disponibilidade para desenvolver o método do *Scenario Planning*, sem os quais todo este processo teria sido menos fácil. Obrigada pela participação, entusiasmo e envolvimento que revelaram ao longo dos trabalhos conjuntos.

Aos colegas do DINÂMIA-CET, sempre atentos e curiosos sobre o meu trabalho, foi importante essa atenção e disponibilidade para partilhar ideias, desabafos e experiências.

Aos meus pais, ainda que por vezes menos próximos fisicamente, sempre estiveram ao meu lado e me fizeram ver o caminho para a frente. Obrigada por todo o apoio, sempre necessário e sem o qual nada teria sido tão fácil.

E aos meus amigos que estiveram presentes nos últimos meses, pelas palavras constantes de apoio na recta final deste trabalho, nas muitas conversas por todos os meios possíveis, incentivando sempre um último esforço. Ouvir e ler as suas palavras de confiança foi, sem dúvida, um alento para terminar.

## 0. Introdução

O presente relatório resulta do estágio realizado no âmbito do Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, desenvolvido no projecto Creatcity, no centro de investigação DINÂMIA-CET.

É objectivo principal do estágio aprofundar conhecimentos na área da prospectiva estratégica e das metodologias de cenarização, nomeadamente o *Scenario Planning*, destacando a sua importância para o planeamento estratégico a diversas escalas e em diferentes âmbitos de actuação.

A utilização dos cenários num processo de planeamento permite-nos extrapolar, pensar no médio-longo prazo, abrir horizontes e sair da esfera em que habitualmente trabalhamos e em que estamos habituados a reflectir. Os cenários contam histórias de como o futuro pode acontecer e ajudam-nos a agir no presente de forma a concretizar ou evitar um determinado cenário com que nos possamos vir a deparar.

Para compreendermos a aplicação do *Scenario Planning* no Creatcity começaremos por apresentar o próprio projecto, de modo muito sucinto, de forma a enquadrar as principais linhas de investigação e os seus objectivos finais, nos quais surge o trabalho desenvolvido no estágio. De seguida, faremos uma apresentação das várias escolas da prospectiva, aprofundando a escola anglo-saxónica e o método da GBN. Em termos teóricos, faremos um enquadramento ao planeamento territorial estratégico, as suas vantagens em relação ao planeamento tradicional e de que forma a prospectiva é importante neste tipo de processos. Estando parte do estágio integrado também nos trabalhos previstos para o Creatcity, é necessário apresentarmos os *outputs* que serão fundamentais para a fase seguinte de aplicação do *Scenario Planning*. Por último, é

feita uma apreciação do trabalho realizado no estágio, dos objectivos concretizados e das mais-valias que decorrem deste tipo de experiências.

De referir que o estágio encerra em si uma forte componente prática, pelo que será feito apenas um enquadramento teórico aos temas abordados, não sendo nosso objectivo apresentar uma reflexão crítica sobre os autores estudados.

## **1. O estágio no âmbito do Creatcity**

### **1.1. Enquadramento do estágio**

A oportunidade de desenvolver o estágio no Creatcity resulta da colaboração que vinha já sendo dada, desde há um ano, no âmbito de uma bolsa de investigação científica deste projecto. A realização do estágio coincide com uma fase fulcral dos trabalhos, quando termina a fase de realização de dezenas de entrevistas aos actores dos dez estudos de casos, nas três cidades, havendo a necessidade de fazer toda a síntese, tratamento e análise da informação recolhida nas entrevistas. Na continuidade deste trabalho, e entrando o projecto numa fase quase final, começa toda uma etapa de proposta de linhas orientadoras estratégicas de governança urbana, no âmbito de um dos Work-Packages (WP) do projecto. Este é um WP que pretende reunir conclusões e recomendações dadas pelos restantes WP's e que se deve basear num trabalho de discussão em equipa. É neste contexto que surge a nossa proposta de aplicar as metodologias de cenarização e prospectiva para trabalhar nas estratégias de governança urbana para a Área Metropolitana de Lisboa, ideia que foi bem acolhida por toda a equipa do projecto.

### **1.2. Enquadramento do projecto**

O "Creatcity – uma cultura de governança para a cidade criativa"<sup>1</sup> é um projecto de investigação conduzido por uma equipa de investigadores do Dinâmia-CET<sup>2</sup>, com

---

<sup>1</sup> Projecto de Investigação financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (PTDC/AUR/65885/2006).

elementos nas cidades de Lisboa, Barcelona e São Paulo, que tem como objectivos aumentar o conhecimento e construir linhas estratégicas de actuação sobre as dinâmicas e os mecanismos de governança susceptíveis de promover e enraizar a vitalidade urbana, a criatividade e a competitividade das cidades. É ambição do projecto explorar e analisar criticamente as relações entre diferentes escalas de actuação pública, as lógicas de internacionalização e as dinâmicas urbanas/metropolitanas.

O projecto pretende desenvolver uma abordagem conceptual que permita analisar os mecanismos de governança no desenvolvimento urbano e entender as recentes dinâmicas de sucesso em áreas urbanas, particularmente baseadas na criatividade. Implica também a avaliação, com base em estudos empíricos, de mecanismos e de ferramentas de planeamento que apoiem políticas adequadas aos mais diversos modelos de governança e estratégias de desenvolvimento urbano.

Este projecto combina uma dimensão analítica e teórica com a abordagem empírica às dinâmicas urbanas e seus mecanismos de governança. A análise empírica centra-se nas áreas metropolitanas de Lisboa, Barcelona e São Paulo, que permitem a construção de um quadro geral abrangendo diferentes formas de governança que possam suportar uma estratégia de desenvolvimento assente na criatividade, que promova a competitividade e a afirmação internacional das cidades.

O Creatcity está estruturado em seis *Work-Packages* (WP), cada um relacionado com uma área de análise específica, que se complementam e abordam as diferentes linhas que o projecto se propõe estudar. São eles:

- WP1 – Cultura de governança e enquadramento socioeconómico e político para a cidade criativa;
- WP2 – Competitividade territorial, reestruturação económica e empreendedorismo;
- WP3 - Recursos criativos, vitalidade urbana e competitividade;

---

<sup>2</sup> DINÂMIA-CET – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território.

- WP4 - Vida cidadina e ambiente urbano;
- WP5 - Internacionalização da governança da cidade - instituições e políticas;
- WP6 - Identificação de linhas orientadoras estratégicas para a governança urbana.

A abordagem de âmbito territorial é feita a dois níveis: ao nível metropolitano e ao nível da cidade<sup>3</sup>. Dentro desta, desce ao nível do estudo de caso, perfazendo um total de dez estudos de caso nas três cidades. Os estudos de caso encontram entre si algum paralelo, podendo ser enquadrados nos que fazem uma análise dos bairros culturais, os que são exemplos de reconversão urbana baseada em actividades culturais, exemplos de associativismo cultural e actividades culturais em territórios onde a criatividade não é a primeira imagem que lhes está associada.

Os estudos de caso são bairros ou territórios considerados criativos, mas também experiências ou eventos com uma forte componente cultural e tidos como casos de sucesso e referências na cidade. São estudos de caso em Lisboa, o Bairro Alto, Martim Moniz, Alcântara e Almada; em Barcelona, os bairros da Gracia, 22@ e o Palo Alto; em São Paulo foram seleccionados os casos da Vila Madalena, São Paulo Fashion Week (SPFW) e SESC.

O projecto, dentro dos seus diversos WP's, recorre a múltiplas e diferentes metodologias quer no trabalho mais conceptual quer na recolha de informação e trabalho empírico. O WP1 baseia-se na pesquisa bibliográfica propondo uma delimitação dos conceitos inerentes ao projecto, criatividade, competitividade e vitalidade urbana, governança e governação urbana, propondo um modelo conceptual de análise que liga estes dois conjuntos de questões centrais para a investigação. O WP1 é o ponto de partida para o trabalho individualizado dos restantes WP 2, 3, 4 e 5.

---

<sup>3</sup> No caso de São Paulo optou-se por estudar apenas a cidade de São Paulo em vez da área metropolitana, dada a disparidade da sua dimensão em relação aos casos de Lisboa e Barcelona.

O WP2 pretende analisar os mecanismos que suportam a competitividade e inserção dos agentes económicos em redes internacionais nas três áreas metropolitanas, percebendo a génese evolutiva dessa competitividade e a forma como um território adquire determinadas características e projecção internacional, comparando as três áreas em estudo. Este WP baseia o seu trabalho na pesquisa bibliográfica e recolha de indicadores que contemplam o capital humano, inovação, recursos criativos, empreendedorismo, infra-estruturas e condições de vida, atractividade e conectividade regional e internacional.

Os WP's 3 e 4 são os que estão directamente relacionados com as dinâmicas de criatividade nos territórios. No WP3 há uma tentativa de medir o peso do sector criativo ao nível dos recursos humanos e actividades, complementando esta informação com o mapeamento das actividades criativas ao nível das áreas metropolitanas e das cidades. O WP3 baseia a sua recolha de informação em estatísticas oficiais, no caso da quantificação do sector criativo, e num exaustivo levantamento, através de contagem individual, de empresas e agentes com actividades classificadas como criativas, que serão mapeadas para que se compreenda a distribuição da criatividade nos três âmbitos territoriais.

O WP4 tem o seu enfoque nas questões do espaço público, na forma como este condiciona/influencia a criatividade e como a criatividade se reflecte nesse mesmo espaço, incidindo numa análise mais aprofundada sobre as formas de apropriação do espaço público nos três bairros culturais em estudo (Bairro Alto, Gracia e Vila Madalena). Este WP tem na sua base uma descrição da evolução urbanística dos três bairros, sendo feita uma análise histórica e morfológica que permite chegar até aos dias de hoje e perceber como os bairros atingiram o seu estatuto actual. Paralelamente a este trabalho, existe uma recolha exaustiva, feita através de levantamento no terreno, das actividades criativas e funcionais e um outro levantamento fotográfico, realizado em dias, horas e locais específicos, que permite analisar as dinâmicas diárias dos três bairros culturais, encontrando semelhanças e dissimilitudes entre eles.

Por último, o WP5 aborda as questões que ajudam a melhor compreender os factores que influem na capacidade que as cidades têm para desenvolver as suas próprias políticas e actuação internacionais. Para tal, recorre à revisão bibliográfica e delimitação conceptual e ao trabalho empírico observando estratégias de actuação que os governos locais têm levado a cabo.

Transversal e paralela a todos os WP's, existe uma importante componente de trabalho empírico, que são as entrevistas realizadas aos actores dos dez estudos de caso e que serão uma das bases para o trabalho a desenvolver no estágio. As entrevistas visam percorrer os temas abordados por todos os WP's, desde factores inerentes à criatividade, competitividade e vitalidade, às questões do espaço público, internacionalização, actuação do poder público e instituições que se destacam como importantes para os estudos de caso.

Será com todo este conhecimento adquirido ao longo do projecto e um conjunto vasto de informação que se chega ao WP6 e à definição de linhas de orientação estratégica para uma governança na cidade criativa. É, então, nesta fase que nos propomos introduzir uma nova componente, que não estava prevista na proposta do Creatcity, e que se prende com a utilização da cenarização, nomeadamente a aplicação do método de *Scenario Planning*, como apoio à reflexão colectiva e atingir o objectivo do WP6: definir linhas de orientação estratégica para a Área Metropolitana de Lisboa.

### **1.3. Objectivos do estágio**

O trabalho que nos propomos desenvolver está organizado em duas partes. Na continuidade das entrevistas realizadas nas três cidades, existia a necessidade de fazer o tratamento de toda a informação obtida e de a enquadrar com os diversos objectivos de cada Work-Package. A sistematização, tratamento e análise desta informação será, então, a base de conhecimento, não desprezando todo o restante trabalho inerente a

cada WP, para o que nos propomos desenvolver como segundo grande objectivo deste estágio: a utilização das metodologias de cenarização, nomeadamente do *Scenario Planning*, como ferramenta de apoio na tomada de decisão e na proposta de linhas de orientação estratégicas territorial.

A opção de desenvolver este trabalho na temática da Prospectiva e da cenarização é, não só uma concretização pessoal que ganhou consistência ao frequentar o mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, mas surge também no sentido de aprofundar e desenvolver uma metodologia que consideramos de grande pertinência e utilidade em processos de planeamento estratégico territorial.

Neste sentido, esperamos que a introdução desta metodologia na investigação do Creatcity seja uma mais-valia para o projecto, mas também para a equipa envolvida, contribuindo para uma nova abordagem em trabalhos desta natureza.

O plano de estágio cumpriu a seguinte estrutura:

- 1ª fase – definição da metodologia para análise das entrevistas realizadas no âmbito do projecto Creatcity;
- 2ª fase – análise qualitativa das entrevistas;
- 3ª fase – enquadramento teórico das diferentes metodologias de cenarização e selecção dos métodos a aplicar;
- 4ª fase – workshop com equipa de peritos para construção dos cenários;
- 5ª fase – definição de linhas orientadoras para a estratégia de governança urbana, com base nos cenários elaborados.

#### **1.4. Considerações Finais**

A possibilidade de desenvolver o estágio integrado no projecto onde a colaboração já vinha sendo prestada há alguns meses foi uma importante mais valia para a

concretização dos objectivos a que nos propúnhamos. De evidenciar os seguintes aspectos:

- dominar os vários conceitos abordados no projecto, o que permitiu dedicar todo o tempo do estágio à realização do seu objectivo principal – a cenarização – não sendo necessário uma aprendizagem sobre novos conceitos, abordagens e temáticas;

- ter realizado as entrevistas aos actores nos dez estudos de caso do projecto, o que permitiu um conhecimento privilegiado sobre os territórios e experiências, facilitando a primeira etapa do estágio, que pressupunha a análise de conteúdo da informação recolhida;

- ter adquirido, nos vários meses de colaboração no projecto, um conhecimento de base necessário e essencial para conduzir o tema central a ser abordado no *Scenario Planning*;

- a integração numa equipa de investigadores, com os quais se desenvolveram relações de proximidade, facilitou a aceitação ao ser proposto desenvolver esta metodologia de cenarização, não prevista na proposta do Creatcity;

- trabalhar com uma equipa multidisciplinar, de formações e origens diferentes, onde o cruzamento das diferentes perspectivas individuais resulta numa nova abordagem aos temas com que estamos familiarizados.

Um projecto ambicioso como o Creatcity possibilita ainda o enriquecimento da componente prática do mestrado, quer pelo trabalho empírico realizado no projecto quer pelo contacto privilegiado que proporciona com o meio académico e com as práticas de investigação científica, habitualmente menos presentes nesta via de profissionalização.

## **2. A Prospectiva: uma breve abordagem**

Neste capítulo aborda-se as várias escolas da prospectiva e as diferentes metodologias de cenarização. Recorremos a um conjunto de textos dos autores e de outros que sobre esta temática trabalham, não sendo nosso objectivo fazer uma reflexão crítica sobre as várias metodologias apresentadas.

No final faremos uma apresentação mais pormenorizada da escola lógico-intuitiva e do método de cenários da GBN e o porquê da escolha desta corrente para desenvolver o processo de cenarização no âmbito deste trabalho.

Limitar-nos-emos aqui a fazer uma descrição das várias correntes da prospectiva e de quem está na sua origem, dado que a importância da utilização dos métodos de cenarização num processo de planeamento será feita no capítulo seguinte e a descrição dos principais elementos de um processo de cenarização no capítulo 4.

### **2.1. Prospectiva – breve introdução**

Segundo Michel Godet (1993: 22), a prospectiva é uma reflexão para iluminar a acção presente à luz dos futuros possíveis. Todos os que pretendam predizer ou prever o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte nenhuma, está por fazer.

Prospectiva e Previsão são termos com tendência para serem confundidos. O quadro seguinte apresenta as diferenças entre os dois conceitos, na visão da área da Prospectiva/*Foresight*.

**Quadro 1 – As diferenças entre Previsão e Prospectiva**

<b>Previsão</b>	<b>Prospectiva</b>
Visão normalmente parcelar, sectorial; “tudo igual em toda a parte”	Visão global; “nada igual em parte nenhuma”
Primazia do quantificável, objectivo e conhecido (processos cujas leis de transformação e equações condicionais são conhecidas e quantificáveis)	Aliança entre o quantitativo e o qualitativo (processos caracterizados por certezas qualitativas e incertezas quantitativas + processos caracterizados por incertezas qualitativas e quantitativas)
Relações estáticas, estruturas constantes	Relações dinâmicas, estruturas evolutivas
O passado explica o futuro; as continuidades são privilegiadas	O futuro, razão de ser do presente; foco na incerteza e nas rupturas
Futuro único e certo/provável; ponto único (ou intervalar)	Futuro(s) múltiplo(s) e incerto(s); imagens diversas, mas lógicas, do futuro
O efeito GIGO <sup>a)</sup>	O efeito “Chaos” <sup>b)</sup>
Modelos deterministas e quantitativos (económicos, matemática, etc.)	Cenários (modelos como possíveis auxiliares/testes dos cenários e/ou ilustrações) / Análise de intenções / jogos de actores. Modelos qualitativos (ex: análise estrutural) e estocásticos (ex: impactos cruzados)
Causalidade linear (ou multi-linear)	Causalidade “emergente”
Parte do simples para o complexo	Parte do complexo para o simples
Foco nas certezas; ocultação das incertezas (e dos riscos)	Foco nas incertezas, legitimando o seu reconhecimento (sublinhar dos riscos)
Atitude passiva/reactiva face ao futuro (futuro “sofrido”); inércia	Atitude pré-activa e pró-activa face ao futuro (futuro desejado / o futuro está aí para ser criado através das nossas acções no presente); flexibilidade e responsabilidade

Fonte: Alvarenga *et al*, Documento de Trabalho N°1/2007

<sup>a)</sup> O efeito GIGO (Garbage In – Garbage Out) resulta da percepção de que as previsões, qualquer que seja o grau de sofisticação dos modelos de simulação, valem somente aquilo que valem as hipóteses.

<sup>b)</sup> O efeito Chaos resulta da tendência, na Prospectiva, a que tudo se relacione com tudo, raciocinando sucessivamente no condicional (se... então...). A complexidade desse raciocínio poderá levar a um “afogamento” do decisor.

Na origem da prospectiva há um postulado de liberdade face a futuros múltiplos e indeterminados. Não tem nada a ver com o determinismo da futurologia e da bola de cristal. A prospectiva também não é uma previsão demasiado marcada pela quantificação e pela extrapolação (Godet, 1993: 21).

### **Caixa 1 – As principais escolas e autores da Prospectiva**

#### ***Daniel Bell e Herman Kahn (“a partir da Comissão”)***

A instituição da *Comissão do Ano 2000* pela Academia Americana de Artes e Ciências, em 1965, acentuou a densificação dos *Future Studies*. Esta Comissão, liderada por Daniel Bell e que integrava muitos outros académicos de renome, defendia a importância de se proceder a uma identificação de alterações estruturais na sociedade com impactos potenciais significativos a longo prazo. Realçava ainda a importância da decisão (tomada no presente) ter em conta “futuros alternativos”, especialmente no que respeita a assuntos críticos/chave.

Herman Kahn é considerado outro dos pais fundadores dos *Future Studies*, conhecido por ser um estratega nuclear, cientista político e geo-estratega, que iniciou a sua carreira como físico e matemático na *Rand Corporation*. Os seus contributos no *Future Studies* foram importantes no desenvolvimento do Método dos Cenários, na aplicação da Análise de Sistemas à antecipação do futuro e na organização e investigação *future-oriented* de base interdisciplinar.

#### ***Wack, Schwartz, Heijden (Shell)***

Pierre Wack foi considerado por muitos um “génio” e um “místico”. Foi director do Departamento de Planeamento do Grupo Royal Dutch/Shell entre 1971 e 1981 e precursor do sistema de Planeamento por Cenários da Shell. Uma das questões fundamentais de todo o trabalho de Wack foi o papel e a forma de trabalhar a *incerteza*.

Peter Schwartz foi o sucessor de Wack na Direcção do Departamento de Planeamento por Cenários do Grupo Royal Dutch/Shell em Londres. Schwartz ampliou o raio de acção da cenarização para além das questões energéticas. Foi autor de *The art of the long view* (1991), um dos livros mais marcantes da Prospectiva/Foresight.

Kees van der Heijden foi também um dos responsáveis pelo Grupo de Planeamento da Shell. Teve um papel particularmente importante no aprofundamento metodológico do planeamento por cenários, formalizando o que Wack e Schwartz desenvolveram e apresentaram de forma muito intuitiva. Abordou o planeamento por cenários como uma *conversação estratégica*.

Com estes três autores, o planeamento por cenários direccionou-se para a interpretação das tendências e dos processos e para o desenvolvimento de *modelos possíveis do futuro* (vs. um *modelo certo*), conduzindo a estratégias adaptadas aos fenómenos emergentes e às variáveis diferenciadoras dos cenários.

#### **Porter**

Michael Porter (*Harvard Business School*) e os seus Cenários Industriais aparece como uma espécie de *cometa*, pois teve uma passagem rápida por esta área, sem que tal signifique que não tenha deixado contributos relevantes para o planeamento por cenários. Porter apresentou um método para a construção de cenários industriais e para a definição de estratégias competitivas em condições de incerteza.

#### **Berger, B. e H. De Jouvenel, Lesourne, Godet (La Prospective)**

Gaston Berger é considerado um dos “pais” da prospectiva francesa. Foi director-fundador do *Centre International de Prospective* e da revista *Prospective* (editada entre 1958 e 1969).

Bertrand de Jouvenel foi o fundador do *Projet Futuribles* e pioneiro de *La Prospective*. Encarou o futuro como um campo de liberdade e poder, insistiu na necessidade de se distinguir as noções de futuro dominável e de futuro dominante e de ter uma visão global, de longo prazo, na tomada de decisão.

Hughes de Jouvenel dirige o projecto *Futuribles* desde 1973 e foi o criador da revista com o mesmo nome. Procura tendências pesadas e emergentes, novos actores e possíveis rupturas e um animador/formador com intervenções várias e uma vasta experiência de implementação de processos de Prospectiva Estratégica.

Jacques Lesourne fundou a SEMA em 1958, que dirigiu até 1975, e foi no âmbito deste grupo que surgiram alguns dos primeiros estudos franceses de Prospectiva. A partir de 1976 dirigiu o projecto *Interfuturs* na OCDE.

Michel Godet é a principal referência de *La Prospective*. Publicou algumas das obras de referência desta escola francesa, destacando-se os dois volumes editados em 1997: *Manuel de Prospective Stratégique – Tome 1: Une indisciplinée intellectuelle* e *Manuel de Prospective Stratégique – Tome 2: L’art et la méthode*.

#### **Jantsch, Martin, Miles e Keenan (Foresight)**

Um movimento de grande importância na actualidade engloba um conjunto de autores que parte do *Foresight* tecnológico para outras áreas da Prospectiva/*Foresight* ligadas às questões sociais e ao território. Esta escola, que se tem expandido a partir de um grande crescimento do *Foresight* tecnológico, olha para o *Foresight* como um instrumento para olhar a longo prazo o futuro da ciência e da tecnologia com o objectivo de identificar as áreas de investigação e

tecnologias capazes de comportar maiores benefícios.

Fonte: ALVARENGA, A., CARVALHO, P. (2007) *A Escola Francesa de Prospectiva no Contexto dos Future Studies – Da “Comissão do Ano 2000” às Ferramentas de Michel Godet*, Documento de Trabalho Nº1/2007, DPP, Lisboa

### **Caixa 2 – O Método dos Cenários de Michel Godet**

O método dos cenários de Michel Godet é composto por duas grandes etapas: a construção da base e a elaboração dos cenários. A construção da base, por sua vez, é constituída por três fases:

1. delimitação do sistema em estudo;
2. decomposição do sistema em grupos de variáveis (utilização do método MICMAC);
3. estudo das estratégias de actores (método MACTOR).

A partir das hipóteses sobre a evolução futura, decorrentes da primeira etapa do método, passa-se à *elaboração dos cenários*, através da consulta a um painel de peritos, que atribuem probabilidades ao conjunto das hipóteses, obtendo-se uma série de imagens possíveis – os *cenários*, que são analisados consoante a sua probabilidade de realização – método SMIC.

Tendo por base a análise estrutural, a estratégia de actores e a probabilização dos cenários, fazem-se uma série de recomendações estratégicas que têm por objectivo sugerir orientações para a acção.

Fonte: Guerra (coord.) (1999) *A Baixa Pombalina: Diagnóstico, Prospectiva e Estratégia de Actores*, Celta Editora, Oeiras

### Caixa 3 – O método *Delphi*

O método Delphi, desenvolvido inicialmente na RAND, é um processo estruturado de comunicação de grupo no qual peritos que mantêm o anonimato 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 (subjectivas e intuitivas) sobre o futuro dotadas de um consenso de grupo (Alvarenga, A., Carvalho, P., Escária, S., 2007).

É baseado no princípio de que estimativas de um grupo estruturado de especialistas é mais preciso do que as estimativas derivadas de um grupo informal ou de indivíduos isolados.

Este é um dos métodos utilizado para consultar peritos quando se está a desenvolver uma metodologia de cenarização, pois recorre a painéis de especialistas para explorar o futuro. É um método que se desenvolve à distância, eliminando os impedimentos de reuniões presenciais e que tem por objectivo alcançar um consenso entre especialistas. O facto de os peritos não se confrontarem face-a-face elimina as pressões que os participantes poderiam ter nesse tipo de confrontação.

De forma muito abreviada, o Delphi desenvolve-se da seguinte forma:

- i. identificação e convite a especialistas de diferentes áreas; explicação do método aos especialistas (é assegurado o anonimato das respostas);
- ii. lançamento do primeiro questionário: os especialistas são convidados a dar a sua opinião sobre um dado tema; a análise das respostas permitirá identificar o intervalo de opiniões;
- iii. lançamento de um segundo questionário: o intervalo de respostas é apresentado ao grupo de especialistas; as pessoas com respostas situadas nos extremos desse intervalo são convidadas a repensar as suas opiniões e a justificar as duas posições (manutenção ou alteração da resposta); no final do segundo questionário estas razões são sintetizadas;
- iv. lançamento do terceiro questionário: aqui são apresentados aos participantes os resultados obtidos, bem como as razões para as opiniões extremadas; cada membro do grupo será convidado a analisar a respectiva opinião à luz das razões

- v. apresentadas; os participantes poderão ser convidados a refutar (se for considerado pertinente) as razões que suportam as respostas extremadas quarto e último questionário: estes argumentos serão apresentados, em conjunto com o consenso a que o grupo foi chegando, sendo feita uma análise final à luz das informações/dados.

O questionário central do Delphi, que pode ou não ser antecedido por um questionário prévio de recolha de informação sobre os participantes, é estruturado com questões de natureza prospectiva, visando detectar factores a serem valorizados no futuro, probabilidade e tempos de ocorrência, prioridades em termos de recursos, dificuldade e oportunidades (Alvarenga, A., Carvalho, P., Escária, S., 2007).

Este método pode também ser adaptado para o uso em reuniões presenciais, denominadas de *mini-Delphi*.

## 2.2. A escola lógico-intuitiva e o método de cenários da GBN

A *Shell* foi uma das empresas pioneiras na utilização do Planeamento por Cenários (*Scenario Planning*) no final dos anos 60 e início dos 70 como ferramenta para ajudar os decisores a planearem para diferentes futuros possíveis. No período de 1971 a 1981 Pierre Wack era director do Departamento de Planeamento do Grupo Royal/Shell. Em conjunto com Edward Newland, desenvolveu o sistema de planeamento por cenários. Uma das questões fundamentais de todo o trabalho que desenvolveram foi o papel e a forma de trabalhar a *incerteza*.

Pierre Wack diz que o problema da previsão não se encontra no facto de esta poder errar, mas é sim a sua relativa precisão que a torna perigosa. As previsões são construídas tendo como pressuposto que o mundo de amanhã será relativamente parecido com o actual. Neste sentido, as previsões apresentam bons resultados na maioria das situações, na medida em que o mundo nem sempre muda. Assim, as

previsões tenderam a falhar exactamente quando são mais necessárias, nomeadamente na antecipação de grandes mudanças.

O *Scenario Planning* assenta na impossibilidade de prever o futuro e de este ser incerto e provisório. Aqui as percepções são tão importantes como a realidade e as decisões são tomadas com base nessas percepções. As visões do futuro dependem das interpretações do presente.

Peter Schwartz prosseguiu os trabalhos de Pierre Wack e ampliou o raio de acção da cenarização para além das questões energéticas. Em 1987, com outros quatro amigos (Jay Ogilvy, Lawrence Wilkinson, Stewart Brand, Napier Collyns), fundou a *Global Business Network* (GBN), uma consultora que apoia empresas, ONGs e entidades governamentais a planear estratégias para cenários possíveis.

### **2.3. O Scenario Planning**

*O que são Cenários?*

Diana Searce (2004), numa publicação da GBN sobre a arte do *scenario thinking*<sup>4</sup> para instituições sem fins lucrativos, começa por referir que cenários são histórias sobre como o futuro pode ser desdobrado, histórias provocantes e plausíveis sobre as diversas formas de como o que queremos planear pode evoluir.

O *scenario planning* é ao mesmo tempo um processo e uma postura. Começa por identificar forças de mudança (tais como novas tecnologias ou mudanças no papel do governo) com impacto nas pessoas servidas por uma determinada organização e nas estratégias das próprias organizações. O objectivo dos cenários não é escrever

---

<sup>4</sup> O *Scenario Planning* pode também ser designado por *scenario thinking*.

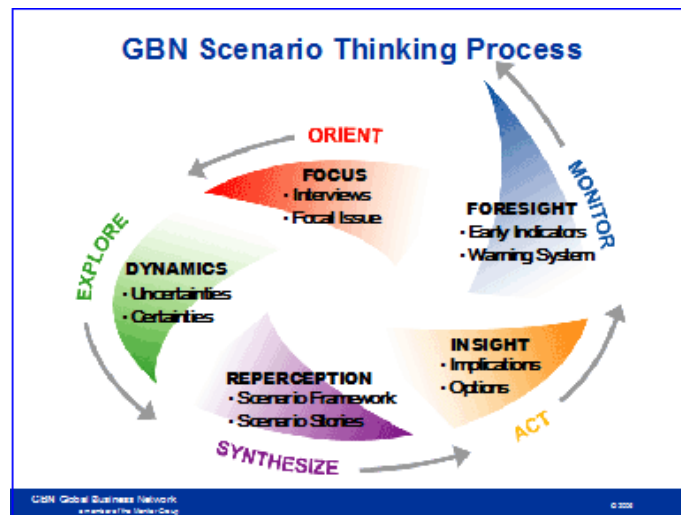
histórias sobre o futuro, mas ajudar a perceber e a planear as melhores decisões que podemos tomar no presente e no futuro.

Os três princípios fundamentais do *scenario thinking* são:

- a visão de longo prazo
- pensar de fora para dentro
- as múltiplas perspectivas

O processo desenvolve-se em cinco fases: orientação, exploração, síntese, actuação e monitorização, como ilustra a figura 2. Estas fases serão descritas no ponto seguinte e posteriormente enquadradas com o exercício de cenarização que desenvolvemos para trabalhar o WP6.

Figura 1 – Esquema das etapas do *Scenario Thinking* da GBN



Fonte: Global Business Network

#### Caixa 4 – Pressupostos e objectivos do *Scenario Planning*

- o longo prazo e a “visão longa”
- retrospectiva e visão periférica
- pensar “de fora para dentro” e “*out-of-the-box*”
- múltiplas perspectivas - equipas multidisciplinares são fundamentais para a construção dos cenários
- adoptar uma visão global e sistémica
- trabalhar a estrutura/morfologia do futuro
- ter em consideração o jogo de actores – jogo entre actores pode lançar desafios
- disciplinar a criatividade e a imaginação
- a *incerteza* como matéria-prima
- procurar *weak signals* e *seeds of change*
- pensar o impensável – *wildcards*
- ligar a antecipação com o processo de decisão e com o decisor
- da antecipação à acção através da apropriação
- tomar opções e actuar em ambientes turbulentos

Desta forma, podemos concluir que a criação de cenários é uma forma diferente de abordar e planear o futuro, que deve elencar as experiências e o conhecimento dos participantes, aproveitando a sua capacidade de julgar e a sua intuição. Este pode ser um exercício simples, que em muitos casos acaba por o ser, mas os seus resultados são muitas vezes surpreendentes. O objectivo dos cenários é, então, chegar a um conhecimento mais aprofundado do contexto em que as organizações trabalham e aproveitar esse conhecimento para perceber os momentos críticos e os desafios. Assim o *scenario planning* ajuda a melhorar a nossa capacidade para tomar melhores decisões no presente para que alcancemos o que desejamos no futuro.

Para terminar, fazemos uma referência à utilidade deste método num processo de planeamento estratégico, o qual desenvolveremos no ponto seguinte. Scarce (2004:

46) ressalta a questão de o planeamento estratégico ser uma disciplina para ajudar as organizações a alcançar um determinado objectivo, identificando as prioridades e as respectivas acções que irão ajudar a atingir esses objectivos desejados. O *scenario planning* facilita e torna este processo de planeamento estratégico mais forte e preparado para actuar num ambiente de mudança.

#### **2.4. Considerações finais**

Foi nossa opção desenvolver o *Scenario Planning* e não outra das metodologias referidas pela sua forma interactiva e estimulante em que se desenvolve todo o processo de cenarização. Levar a equipa a pensar fora da sua habitual esfera de pensamento, estimular a criatividade e trabalhar sobre a incerteza são desafios que se enquadram no perfil dos investigadores envolvidos. O Creatcity é um projecto de investigação que tem um grande suporte no conhecimento empírico, que envolve uma equipa multidisciplinar e que utiliza como método de trabalho as reuniões e discussões em grupo para apresentar resultados, confrontar e discutir ideias.

Neste contexto, e ainda pelo interesse em desenvolver um trabalho mais aprofundado nesta temática, considerámos ser o *Scenario Planning* a metodologia que melhor se enquadra na dinâmica do projecto. Na nossa perspectiva, a utilização desta metodologia será uma mais-valia e um contributo importante na definição das linhas estratégicas de actuação urbana ao nível da criatividade e da governança, tal como se propõe o Creatcity.

### **3. Cenarização e planeamento territorial estratégico**

A mudança de paradigma no planeamento, que abandona a atitude impositiva do plano pensado apenas pelas entidades responsáveis pela sua execução, levou ao actual planeamento estratégico, participado e contínuo, e que não termina com a elaboração de um documento final.

É neste sentido de continuidade e de pensar no médio-longo prazo que nos parece pertinente introduzir a cenarização num processo de definição de linhas estratégicas de orientação urbana. Os processos de decisão tornaram-se mais complexos, a mudança acontece de forma mais rápida e os contextos de incerteza são maiores. O planeamento deixou de ser apenas físico, passou a considerar domínios que incluem a vertente urbanística, mas também social, económica, ambiental, entre outras. Pensar o futuro e a forma como se deve actuar perante um determinado cenário é uma mais valia num processo de planeamento, como agir no presente para tentar chegar ao futuro desejável ou saber como actuar em circunstâncias menos favoráveis.

#### **3.1. A pertinência da utilização da cenarização no processo de planeamento**

Planear é um acto prospectivo. Pressupõe imaginação e voluntarismo no sentido de projectar no futuro aspirações do presente. O planeamento baseia-se em factos e produz valores, intenções e normas. O plano é o veículo de tal acto prospectivo, consubstancia-se em normas, cuja execução conduz à transformação de valores e intenções em novos factos. (Simões, 2002: 136).

Os dois conceitos centrais que vamos abordar, planeamento estratégico e cenarização, não têm a sua origem no planeamento territorial, foram a este aplicados nas últimas décadas e tornaram-se elementos fundamentais para cidades e regiões que ambicionam ganhar uma posição cimeira na competitividade regional.

É nosso objectivo fazer uma breve abordagem de enquadramento ao planeamento estratégico e ao modo como a prospectiva aparece enquanto peça essencial neste processo para definição de medidas de actuação em cidades e regiões. Não pretendemos fazer uma exploração exaustiva do tema, nem uma reflexão pessoal, mas mostrar a sua importância para o planeamento actual e de que forma a utilização de metodologias de cenarização são importantes na preparação para o futuro. Assim, recorreremos a autores e fontes que têm estudado e trabalhado sobre estas duas questões: planeamento estratégico e prospectiva territorial.

Abordaremos ainda o conceito do planeamento tradicional, como modo de perceber a sua evolução até ao planeamento estratégico e terminaremos com a ligação à prospectiva territorial, salientando a sua importância e utilidade num processo de planeamento.

### **3.2. Os antecedentes do planeamento estratégico**

Guell (1997) e Ferreira (2007) remetem-nos para a estratégia militar quando se referem à origem do pensamento estratégico, referindo que “estratégia” é a “arte de planificar e dirigir os grandes movimentos e as operações de guerra” (Ferreira, 2007: 111). A palavra “estratégia” vem do termo grego *stratego*, que resulta da combinação de *stratos* ou exército e *ego* ou líder. O termo estratégia dentro do âmbito militar pode definir-se como a arte de conduzir um exército até à presença do inimigo e dirigir as operações para atingir esse objectivo desejado (Guell, 1997: 18).

Fonseca Ferreira faz referência às técnicas militares utilizadas durante séculos por diferentes chefes e ao aperfeiçoamento destas para a selecção de objectivos militares. É no início do século XX, na sequência dos trabalhos de Taylor, Fayol e Weber, que a General Motors e outros gigantes da indústria americana começaram a adoptar os princípios do planeamento estratégico às suas empresas. O autor refere ainda as crises de 1929 e a II Guerra Mundial como oportunidades para transpor as metodologias do planeamento militar para as actividades empresariais, através da gestão por objectivos, análise prospectiva dos mercados e à sua conquista através da utilização de novas técnicas do *marketing*.

Com o aparecimento do planeamento estratégico, passou-se da realização de projecções para uma melhor compreensão do mercado, nomeadamente da concorrência e dos consumidores, de modo a perceber as condições existentes e conseguir antecipar-se às alterações no mercado que podiam ter implicações nas opções tomadas pela empresa (Guell, 1997: 23).

Segundo Guell, o planeamento estratégico das empresas assenta nas seguintes características:

- assinala recursos disponíveis em acções-chave;
- identifica os pontos fortes e fracos;
- detecta as ameaças e oportunidades previstas;
- enfatiza o processo de planeamento em oposição ao Plano como produto;
- promove a participação dos agentes que decidem;
- planificar *versus* remediar.

Assim, o plano que resulta do planeamento estratégico é entendido como um processo e não como um mero documento que assume uma missão, um conjunto de objectivos e acções. Este plano deve articular-se com outros planos de actuação específica noutras áreas, a curto e longo prazo. Na gestão do plano estratégico devem estar os altos dirigentes das empresas, pois este focaliza-se nas grandes mudanças que irão ocorrer dentro destas.

Desta forma entende-se como surgem os princípios que estão subjacentes ao planeamento estratégico territorial que hoje conhecemos e aplicamos.

### **3.3. Do planeamento convencional ao planeamento estratégico**

Não sendo o objectivo central deste trabalho o estudo dos processos de planeamento baseados nos instrumentos de gestão territorial, é importante fazer uma breve introdução ao planeamento convencional para perceber as suas diferenças face ao planeamento estratégico e o carácter inovador deste último face aos convencionais planos de ordenamento do território.

O planeamento convencional (Ferreira, 2007: 124) é entendido como o plano enquanto produto, preocupado com os elementos físicos (usos do solo, infra-estruturas e equipamentos), sectorial, normativo, orientado pela oferta e entendido como um programa.

O enfoque nestes processos de planeamento centra-se na elaboração do plano, através do domínio da realidade, assentes nos pressupostos de estabilidade, domínio dos factores de mudança, baseados num forte poder centralizado. Este visa a regulamentação da transformação do uso do solo, com um carácter regulamentar e vinculativo para entidades públicas e privadas.

É, sobretudo, um plano de ordenamento e de regulação de usos do solo, que faz uma classificação segundo os usos e actuações específicas. A participação pública está muito centrada na legitimação das propostas, isto já numa fase adiantada da elaboração do plano. No entanto, o planeamento convencional fixa os usos de acordo com as acções propostas pelo plano estratégico, podendo dar carácter normativo às acções nele previstas.

Para percebermos como evoluiu o planeamento no último século, recorremos a Perestrelo (2005: 8) que traça um quadro evolutivo deste modelo de planeamento, também chamado de tradicional, referindo que ele não se constituiu de uma vez por todas, mas a partir da convergência de uma série de experiências históricas e geográficas muito diferenciadas.

A autora começa por referir que numa primeira fase (inícios do século XX) considerava-se que a intervenção através do planeamento físico permitiria resolver os problemas sociais, referindo como exemplo o caso do planeamento urbano, onde se postula a existência de uma causalidade directa entre a “forma” como as cidades são construídas e as consequências ao nível dos problemas sociais.

A partir dos anos 40, surge um movimento crítico das concepções deterministas do planeamento, de tal modo que a partir dos anos 50 e inícios dos anos 60, a discussão se centra, principalmente, em torno de duas concepções de planeamento: plano *versus* processo.

A partir dos anos 60, com o crescente desenvolvimento dos métodos quantitativos e de modelação, o planeamento passa a estar ligado à tomada de decisão. O planeamento é concebido enquanto um processo racional de tomada de decisão, sendo operacionalizável a partir de um conjunto de técnicas, tais como a análise de custo-benefício, análise de regressão, modelos de simulação teoria dos jogos, etc. O especialista de planeamento torna-se cada vez mais um técnico especializado, perdendo, de certa forma, uma visão humanista (Perestrelo, 2005: 9).

Perestrelo refere ainda que ao plano está subjacente uma visão estática de planeamento, enquanto que no processo se procura privilegiar uma visão dinâmica.

Para percebermos como se foi passando de um planeamento essencialmente físico para um processo de planeamento estratégico, referimos as mudanças e factores que ocorreram nos processos e nas organizações e que modificaram os sistemas urbanos e

territoriais (Ferreira, 2007: 123) e que vieram revelar os limites do planeamento convencional para responder a desafios e necessidades dos novos tempos, determinando a urgência de passar do plano como produto para o planeamento como processo:

- tendência da humanidade para a “urbanização generalizada”, seja pela crescente concentração das populações nas cidades e nos aglomerados urbanos, seja pela acelerada difusão dos valores e consumos urbanos nos meios rurais;
- abertura e “democratização” das sociedades, reclamando uma maior participação dos cidadãos e das suas organizações no processo de planeamento e uma maior transparência no governo e na gestão das cidades, assim como audição, concertação e contratualização com os agentes e investidores urbanos;
- aumento do “ritmo”, da “amplitude” e da “incerteza” das mudanças tecnológicas, geopolíticas, económicas e culturais;
- reforço da “concorrência” entre empresas e territórios em virtude da internacionalização e da globalização económica e comunicacional;
- crescente “complexificação” dos mercados, das grandes organizações e dos fenómenos sócio-políticos;
- clara percepção da entrada numa época de “escassez de recursos” – naturais, energéticos e financeiros.

O planeamento territorial e o planeamento estratégico são complementares. O planeamento estratégico carece do planeamento urbanístico para a concretização das acções de natureza espacial, que são sempre predominantes na qualificação e no reforço da competitividade das cidades e do território (Ferreira, 2007: 125).

### 3.4. O planeamento territorial estratégico

O planeamento territorial deve ter em vista o “desenvolvimento”, entendido este como o acesso às condições de “bem-estar”. Pressupõe não apenas a configuração de um modelo de ordenamento territorial ou de organização física, consagrando vocações do uso do solo e condições da sua protecção e valorização e regras de produção do solo urbanizável, mas também, e antes de mais, um modelo global de desenvolvimento territorial, explicitando estrategicamente um modelo económico e social de dinamização do território, mola impulsionadora e sustentadora das várias transformações físicas do solo que venham a ocorrer (Simões, 2002: 133)

O planeamento estratégico territorial é um processo de condução de mudança, baseado numa análise participativa da situação e da evolução previsível e na definição de uma estratégia de utilização de recursos nos domínios críticos. É uma forma de equacionar os futuros desejáveis e possíveis para uma entidade territorial (seja uma região, um concelho ou uma cidade) e de consensualizar as decisões e medidas concretas, prioritárias, que devem ser tomadas desde o presente para que essa entidade seja melhor no futuro.

Este processo visa enquadrar e integrar a diversidade de interesses e de campos de acção necessários à criação de inovação e à afirmação da posição do território face a concorrentes. Do conceito de planeamento estratégico devemos evidenciar o seu carácter selectivo, onde é fundamental separar o central do acessório, procurando chegar ao essencial. A definição de uma estratégia implica escolha, selecção, hierarquização e priorização.

Fonseca Ferreira (2007: 125) refere que a metodologia estratégica é um processo de planeamento e gestão cujos métodos se mostram especialmente adequados à complexidade dos sistemas modernos, sejam eles as empresas, as grandes organizações ou as cidades. Num ambiente de grande complexidade, o planeamento estratégico surge como uma metodologia prospectiva que integra as múltiplas

variáveis e determinantes. Este autor refere ainda que num mundo de recursos financeiros escassos, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a selecção das acções-chave para a mudança.

**Quadro 2 – O Planeamento Convencional Vs o Planeamento Estratégico**

PLANEAMENTO CONVENCIONAL	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
Sectorial	Global e Integrado
Físico	Diversas vertentes
Normativo/Regulador	Processual/Operacional
Extrapolação de Tendências	Prospectivo
Tecnocrático	Participativo
Orientado pela oferta	Orientado pela Procura
Rígido	Flexível

Fonte: Ferreira, 2007

O planeamento estratégico territorial requer uma metodologia estruturada que tenha em conta a grande incerteza criada pelo dinamismo da evolvente, a crescente complexidade dos processos urbanos territoriais, a diversidade de actores, de contextos e grupos de interesse muito complexos, que intervêm no seu desenvolvimento e se adaptam aos desafios que se colocam. Conscientes da necessidade de antecipar e de acompanhar as mudanças, gerindo as incertezas no desenvolvimento territorial, cresceram as aplicações de análises prospectivas ao nível do urbano e regional (Perestrelo, 2005: 104).

O processo de planeamento desenvolve-se em várias etapas, que podemos sintetizar como organização, análise, modelo, proposta, execução e monitorização.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Fonseca Ferreira (2007: 142) propõe um outro conjunto de etapas, mais detalhadas, pelo que aconselhamos a consulta do modelo proposto por este autor.

Na fase de organização é importante definir a liderança, da qual vai depender um maior ou menor envolvimento dos agentes locais. O líder deve ter credibilidade, capacidade para conciliar interesses divergentes e conseguir envolver a comunidade local no processo de planeamento. Os agentes envolvidos devem ser públicos e privados, das diferentes esferas da sociedade local, com influência na dinâmica e com interesse em desenvolver um trabalho conjunto.

A análise deve ser feita com base em diagnósticos sectoriais, análises internas e análises externas de modo a conhecer a globalidade do território e a envolvente onde este se insere. Uma análise SWOT permite conhecer o território e o contexto em que este está inserido, ajudando na posterior delimitação da estratégia. A chave do planeamento passa por descodificar o que as oportunidades e ameaças podem representar para uma dada região.

O modelo pressupõe o método utilizado para a definição da estratégia, é ele que faz a ligação com a proposta, pois é nesta fase que se opta por um determinado caminho para a cidade ou região. São diversas as metodologias a que se pode recorrer para definir uma estratégia, nomeadamente a prospectiva e a cenarização, que iremos desenvolver no capítulo seguinte.

Por agora, importa referir que o planeamento estratégico pressupõe a definição de opções estratégicas construídas a partir do interesse colectivo, pelo que é fundamental a mobilização e participação dos actores em todo o processo. Quanto maior a diversidade cultural e social dos vários actores, mais difícil se torna assegurar a sua participação e representatividade no processo de planeamento participado (Perestrelo, 2005: 35).

As fases de execução e monitorização dependem da equipa e da sua capacidade e vontade para levar a bom termo o plano. A monitorização tornou-se uma das fases mais importantes no processo de planeamento, pois permite avaliar e reajustar as estratégias às mudanças que ocorram no território e que à partida não estavam

previstas no plano. É importante ter um conjunto de indicadores de monitorização que permita fazer uma avaliação eficaz e que possibilite rapidamente redefinir opções estratégicas.

Das várias fases do planeamento territorial estratégico, a definição da estratégia é uma das etapas mais importantes pois é nesta que se toma a decisão do que se pretende para um dado território.

### **3. 5. A prospectiva aplicada ao planeamento territorial**

A prospectiva trabalha sobre horizontes temporais de longo prazo, que permitam rupturas e descontinuidades na realidade que conhecemos e conseguimos prever, adoptando uma visão global e sistémica, que trabalha e organiza de forma eficaz uma grande diversidade de informação, tendo em consideração os factores qualitativos e as estratégias de actores. A prospectiva disciplina e estrutura a criatividade e a imaginação. Permite a abertura de espaços de discussão e de concentração no médio e longo prazo, criando compromissos e facilitando a comunicação e coordenação entre actores. O processo de cenarização formula uma visão estratégica, gera uma série de cenários de futuro que esboçam a evolução de um determinado território. A matéria-prima da prospectiva é a incerteza, ajudando-nos a pensar o futuro para melhor actuar no presente. São estes pressupostos que vão ao encontro do planeamento territorial e que ajudam numa boa concertação para a definição da estratégia.

Perestrelo faz a ponte entre o planeamento estratégico e a prospectiva territorial. Segundo a autora, a prospectiva ajuda a clarificar as escolhas estratégicas do planeamento, permitindo apreender coerentemente e de uma forma global as problemáticas do território e, ao pensar colectivamente, permite analisar as dinâmicas do sistema ao mesmo tempo que favorece a acção colectiva.

A prospectiva pode contribuir para o planeamento, mas não só não deve ser confundida com ele como a sua importância não se esgota no valor acrescentado que traz para um processo de planeamento. São benefícios do exercício de prospectiva (Alvarenga e Carvalho, 2007: 6):

- uma mais fácil comunicação e coordenação entre agentes;
- a concentração no longo prazo (uma exigência);
- a construção de uma visão partilhada que facilita a focalização dos actores, gerindo incertezas, potenciando exercícios mais inclusivos e fortalecendo redes e interfaces (capital social);
- a contribuição para a definição de prioridades (num contexto de significativas restrições ao nível de recursos e de crescente concorrência internacional);
- a criação de compromissos (de participação e implementação).

Há uma forte complementaridade entre prospectiva, reflexão estratégica e planeamento, podendo ser considerados como etapas sucessivas do mesmo processo decisional, do exploratório ao normativo (Hatem, *in* Perestrelo 2005: 105).

Nos últimos anos a prospectiva tornou-se um instrumento de informação reconhecido na ajuda à tomada de decisões em matéria de planeamento, importante na definição de prioridades respeitantes às iniciativas públicas e/ou privadas e na criação de uma visão comum e, através dela, na formação de redes e na difusão do saber entre os actores, nomeadamente os decisores políticos (Perestrelo, 2005: 112).

Félix Ribeiro refere numa conferência (IST-UTL, 30 Abril 2010) que “estratégia é fazer apostas sobre o futuro, ou seja, para definir estratégias é preciso reflectir sobre o futuro. A prospectiva detecta sinais e tenta interpretar o seu significado, correspondendo os vários significados aos diferentes cenários”.

Ao longo do processo de cenarização há uma constante referência aos factos passados e aos que podem vir a acontecer, uma vez que a visão do futuro está fortemente

condicionada pelo nosso passado. A neuro-psicologia diz que as áreas do cérebro que se activam ao pensar no passado e futuro são as mesmas. Na prospectiva, a tentativa é de cortar esta tendência.

No entanto, Guerra (1999: 10) refere que as análises prospectivas constituem um vai-e-vem entre o presente e o futuro e, como modo de reconhecimento, têm muitas afinidades com a história, já que ambas se preocupam, a longo prazo, com a mudança. Nas análises prospectivas as tendências passadas e presentes são suporte a uma decisão actual não como um quadro determinista de influência mas como suporte da relação entre o passado e o futuro tendo como referência um cenário desejável.

Os cenários ajudam, então, as organizações a melhor compreender o seu enquadramento, permitindo que muitas decisões não surjam como acontecimentos isolados, mas como um processo integrado. O risco de incerteza diminui, esta é uma das questões-chave na agenda, chamando a atenção da organização para os imprevistos que podem estar para acontecer, permitindo assim evitar riscos desnecessários. Ao conseguir alargar os seus modelos mentais, as organizações tornam-se mais pró-activas e ganham capacidade para perceber ou reconhecer acontecimentos inesperados.

Michel Godet (1993: 21) escreveu “*o futuro não está escrito, está por fazer*”. Este autor menciona a necessidade da antecipação para iluminar a acção, sendo a prospectiva uma reflexão sobre o presente à luz de futuros possíveis.

É nesta capacidade de pensar o impensável e improvável, de sair da esfera habitual de pensamento e de conseguir extrapolar a realidade conhecida que reside a grande mais valia dos métodos de cenarização.

A aplicação destas metodologias num processo de planeamento leva à efectivação das técnicas que o planeamento estratégico tem como pressuposto de base, nomeadamente o envolvimento dos diferentes actores e a participação conjunta na

tomada de decisão, sendo as ideias partilhadas entre todos, não havendo prevalência de uns actores sobre os outros. A aposta numa estratégia que tenha subjacente um trabalho que privilegiou diferentes perspectivas e considerou várias hipóteses permitirá a determinado território apostar naquilo que o evidenciará dos restantes num contexto de competitividade e afirmação regional.

No trabalho que desenvolvemos durante o estágio no Creatcity sentimos que a aplicação destas metodologias prospectivas fariam sentido dada a temática que o projecto aborda e os objectivos finais que ambiciona alcançar, territorizados. Não sendo o Creatcity um órgão de decisão, tão pouco um agente envolvido num processo de planeamento, o projecto tem como missão deixar recomendações para a cidade e Região de Lisboa, pelo que faz sentido um exercício desta natureza, que ajuda a pensar de fora para dentro e em múltiplas perspectivas.

### **3.6. A questão da governança na implementação do plano**

Para terminarmos esta abordagem ao planeamento territorial, e porque este já por si integra a participação dos diferentes actores presentes num dado território, a título de conclusão faz-se uma breve referência à importância da governança num processo de planeamento, dado esta ser uma das questões centrais do Creatcity.

Se o planeamento estratégico implica um processo contínuo e participado do qual fazem parte diferentes actores, como já referimos, nem sempre este é um pressuposto levado a cabo ou, pelo menos, de fácil concretização.

Guerra (*in* Perestrelo 2005: 116) chama a atenção para uma das principais dificuldades no planeamento estratégico participado, que é a passagem da teoria à acção. A implementação de uma gestão participada ao nível do território exige uma dimensão

política e prospectiva que vá para além da coordenação, orientando as acções para a alteração da distribuição do poder e dos recursos.

Os conceitos de governança e planeamento fundem-se em si mesmos. Os princípios da governança exigem que o planeamento seja participado, realizado em parceria pelos actores que o vão pôr em prática, executando-o, na concretização de objectivos e acções planeadas (Rodrigues, 2005).

A participação na sociedade portuguesa começa agora a dar os primeiros passos, não existindo até há poucos anos uma tradição nem interesse da população em envolver-se nas questões dos bairros, cidades, regiões em que vivem. Há que fomentar esta lógica de querer intervir e tomar posição em questões que a todos dizem respeito, desenvolver uma maior cidadania por parte dos portugueses.

Se observarmos a vizinha Espanha, e tendo o conhecimento dos estudos de caso de Barcelona que nos permitem fazer a comparação com os casos de Lisboa, as taxas de participação são elevadas e a população é parte integrante e activa das decisões que o poder público toma.

Nuno Portas (2007: 196) assinala que a questão da governabilidade dos territórios e, portanto, da implementação das políticas urbanas adequadas, estará assim associada ao crescente desajustamento na relação entre as estruturas tradicionais de regulação e de representatividade das comunidades e os agentes económicos e sociais implicados, obedecendo a lógicas mais diferenciadas e abertas, quando não conflituais, com consequências positivas ou negativas para os modelos de desenvolvimento dos territórios. O conceito de governança tem sido utilizado para definir formas de governos mais abertas e participadas e relações de cooperação entre Estado e parceiros económicos e cívicos. No entanto, esta abertura das estruturas administrativas e tomada de decisão com participação pública não tem sido suficiente em Portugal.

### **3.7. Considerações finais**

O planeamento é um processo contínuo, que envolve diferentes actores, com vista a uma visão estratégica e à tomada de decisão para o que se deseja como futuro de um território. Por definição, o planeamento envolve diferentes actores e múltiplas visões sobre uma mesma realidade, pelo que é fundamental a participação e envolvimento de todos os que desta estratégia vão beneficiar.

Pensar a visão estratégica é um mecanismo que implica um profundo conhecimento da realidade em causa, mas que só fará sentido se se conseguir sair do que é conhecido. É neste sentido que a capacidade de “prospectivar” entra como agitador de consciências para estimular o pensamento e obrigar a partir para a incerteza, criando várias hipóteses de acção futura, que ajudam a definir estratégias.

As próprias metodologias de cenarização pressupõem por si só um envolvimento de diferentes actores, o que promovem também a participação, implícita no planeamento estratégico.

#### **4. Creatcity: alguns resultados para compreender os casos de Lisboa**

Uma parte importante do estágio centrou-se no trabalho que se enquadrava nos trabalhos previstos no projecto e que se prendia com a síntese, tratamento e análise das entrevistas realizadas aos actores dos dez casos estudados pelo Creatcity. A informação obtida das entrevistas orientadas por um guião de entrevista com as dezenas de actores foi fundamental para melhor compreender o ponto de vista de quem está envolvido nos estudos de caso, muitas vezes criando rupturas com as ideias e imagens preconcebidas por todos os que somos meros observadores numa determinada realidade.

As tarefas desempenhadas no âmbito do estágio contemplaram a informação recolhida nas três cidades. No entanto, pelo facto do exercício de cenarização ser desenvolvido apenas para a Área Metropolitana de Lisboa, opta-se aqui pela apresentação das principais conclusões retiradas apenas das entrevistas dos estudos de caso de Lisboa, o que não significa que a informação obtida nas cidades de Barcelona e São Paulo tenha sido desprezada, antes pelo contrário, pois será com base nas boas práticas e nos casos menos bem sucedidos que iremos buscar recomendações para a região de Lisboa.

Assim, faremos uma apresentação do que foi esta importante fase de trabalho empírico do projecto, pelo que as tarefas desempenhadas no estágio se prendem com os *outputs* agora apresentados.

#### **4.1. Metodologia e análise das entrevistas**

Foram utilizadas diversas formas de trabalho, consoante as tarefas desempenhadas e as fases do projecto em que o estágio se enquadra. No entanto, o estágio conta com uma forte componente prática, sendo a componente de pesquisa bibliográfica de menor peso neste contexto. Passamos a descrever o desenvolvimento do trabalho, de acordo com o plano de estágio acima apresentado.

##### **4.1.1. Tratamento das entrevistas**

No âmbito dos dez estudos de caso do Creatcity foram realizadas 61 entrevistas a actores considerados importantes para o bairro, território ou experiência em estudo. Conforme podemos ver no quadro apresentado para o caso de Lisboa (ver Barcelona e São Paulo no Anexo I e II), o número de entrevistas realizadas divergiu entre os estudos de caso. Foram entrevistados os actores considerados relevantes no Bairro Alto, em Alcântara, em Almada e no Martim Moniz, no entanto, nem em todos os casos foi possível contactar com a totalidade de entidades desejadas, o que levou a um desigual número de entrevistas entre estudos de caso. A disparidade entre os agentes consultados, na fase posterior de tratamento da informação, pode induzir os resultados, pois o peso das respostas irá variar em função do número total de entrevistas para determinado estudo de caso. As entrevistas realizadas estão discriminadas no quadro seguinte.

**Quadro 3 – Entrevistas realizadas nos estudos de caso de Lisboa**

CIDADE	ESTUDO DE CASO	ACTOR
LISBOA	Bairro Alto	Ler Devagar
		UP Bairro Alto e Bica
		Galeria ZDB
		JF Santa Catarina
		JF Sacramento
		Associação de Comerciantes
		Kamera Photo
		Agência 117
		JF Alcântara
	Alcântara	FV Arquitectos
		Alcântara Café
		Lx Factory
		E Viveram Felizes para Sempre
		Companhia de Teatro de Almada
	Almada	Casa da Cerca
		CM Almada – Dep. Cultura
		CM Almada – Dep. Urbanismo
		Artista plástico
		CM Almada – Dir. do PPDL
		Teatro Extremo
		Unidade de Projecto da Mouraria
	Martim Moniz	JF Socorro
		Ateneu
		Associação Renovar a Mouraria
		CEM – Centro em Movimento

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas para posterior audição. O guião de entrevista contemplava 10 questões:

1. *Considera este sítio/experiência exemplar em termos de criatividade, vitalidade, competitividade?*
2. *Considerando a criatividade urbana, consegue identificar os marcos/lugares espaciais (físicos), simbólicos (formas de estar de se apropriar) que expressam essa criatividade?*
3. *Das várias dimensões da criatividade/vitalidade urbana – económicas, culturais, urbanísticas/arquitectónicas, participativas, etc., quais estão mais presentes neste sítio/ experiência?*
4. *Por que razões considera que este espaço/experiência adquiriu essas características?*
5. *Quais as actividades que mais contribuem para sua competitividade?*
6. *O que o diferencia de outros casos semelhantes, na cidade, ou fora desta*
7. *O que pode ser feito para aumentar a sua criatividade/vitalidade/competitividade?*
8. *Quais as instituições entidades que têm contribuído mais para o aumento da sua criatividade vitalidade/competitividade?*
9. *De que modo é que os poderes públicos – às várias escalas e sectores, podem actuar para promover estes domínios?*
10. *Considera esta experiência sustentável, nestas condições, a longo prazo?*

A análise das entrevistas foi feita por estudo de caso. Começou por se ouvir as entrevistas e fazer as respectivas sinopses, sistematizando-se a informação. Numa matriz, organizou-se a informação por estudo de caso, atribuindo a cada actor entrevistado um número de ordem. Para que não se perdesse informação, as entrevistas foram ouvidas novamente, quando necessário, e preencheram-se os campos em que as respostas se enquadravam.

Chamamos a atenção para uma questão pertinente, que diz respeito à forma como as entrevistas são conduzidas. Na recolha da informação, nomeadamente a condução da entrevista, implica determinados requisitos que são fundamentais para o sucesso da informação recolhida, nomeadamente formação adequada dos entrevistadores, conhecimento do projecto, assertividade na forma de colocar as questões, pois uma má condução da entrevista pode levar a uma dispersão nas respostas, o que dificultará o posterior tratamento da informação. Por sua vez, a ausência de resposta em questões que podem ser fundamentais para o trabalho pode comprometer os resultados, na medida em que se perde a oportunidade em entrevistar determinado actor.

Outra questão fundamental para a obtenção da informação desejada prende-se com o guião de entrevistas. Questões ambíguas ou com demasiados conceitos na mesma frase podem levar à dispersão nas respostas, por parte do entrevistado, não mencionando todos os pontos sobre os quais se pretendia conhecer a sua opinião. Novamente, a capacidade do entrevistador para direccionar a conversa para os temas colocados é fundamental num posterior tratamento e obtenção de resultados.

Dada a multiplicidade de conceitos e referências integrados nas questões deste guião, o tipo de respostas obtidas tornou-se, por vezes, ambíguo, obrigando a uma maior desagregação da matriz, que ficou organizada da seguinte forma:

- questões,
- dimensões,
- subdimensões,
- componentes,
- estudos de caso.

Esta organização seguiu o guião de entrevista, quer na ordem das perguntas quer nos conceitos referidos nestas. Assim, dentro de cada questão aparecem as dimensões, que correspondem aos vários conceitos colocados na pergunta (por exemplo, “criatividade”, “vitalidade”, “competitividade”); uma vez que as questões foram

colocadas para dois tipos diferentes de estudos de caso, os territórios ou bairros e as experiências, as subdimensões enquadram estes dois casos distintos.

Foi então possível fazer uma análise de conteúdo das entrevistas, com as ideias-chave referidas pelos actores, sempre com o cuidado de não desvirtuar as suas respostas e pontos de vista. Tentou-se que estas ideias-chave tivessem o máximo de rigor possível, mas que, ao mesmo tempo, conseguissem transmitir as ideias expressadas por vários actores, de forma a não termos um número exagerado de componentes que tornariam insustentável o seu posterior tratamento.

A figura seguinte foi retirada da grelha de componentes e representa um esquema simplificado das percepções dos actores. Em anexo encontram-se as restantes tabelas relativas à matriz (ver Anexo III).

**Quadro 4 – Excerto da Grelha de Componentes para análise das entrevistas**

Questão	DIMENSÃO	SUBDIMENSÕES	COMPONENTES	LISBOA				BARCELONA		S.PAULO		
				BAIRRO ALTO	ALMADA	ALCÂN-TARA	MARTIM MONIZ	GRACIA	22@ PALO ALTO	VILA MADALENA	SPFW	SESC
P3 - Das várias dimensões da criatividade/vitalidade urbana = económicas, culturais, urbanísticas/arquitectónicas, participativas, etc., qual é a mais presente neste sítio/experiência?	Dimensões de criatividade/vitalidade urbana mais presentes	Criatividade/vitalidade urbana Económicas/Culturais										
			Gentrificação/aumento do preço do solo									
		Urbanísticas/Arquitectónicas	Singularidade da arquitectura									
			Requalificação do espaço público / dos edifícios									
			Construção de nova habitação / novos edifícios									
			Habitação social									
			Espaços verdes									
			Boa rede de transportes públicos									
		Participativas	Ausência de planeamento /controlo na construção									
			Associativismo Cidadania/ envolvimento dos jovens na cultura popular									

**Caixa 5 – Análise de Correspondências Múltiplas das Entrevistas**

Após uma análise de conteúdo das entrevistas, construíram-se sinopses a partir das quais se seleccionaram uma série de dimensões, as quais correspondem às várias questões colocadas aos actores.

A partir destas dimensões resultaram diversas componentes que reflectem a percepção dos

diversos actores relativamente ao bairro/território e experiência em que estão inseridos.

O tratamento e análise da informação foram feitos pela Professora Margarida Perestrelo, peça fundamental em todo este processo. Assim, o processo de análise e sistematização da informação recolhida através das entrevistas teve várias etapas:

- 1) Sistematização das várias subdimensões e componentes que compõem cada dimensão.
- 2) Apresentação a toda a equipa e discussão dos resultados dessa sistematização, através de uma matriz, onde constam as várias dimensões, subdimensões e componentes recenseadas na análise de conteúdo das entrevistas. Este processo foi realizado com os elementos de todos os grupos de trabalho que compõem o projecto de investigação, resultando em várias sessões de trabalho.
- 3) Quando as subdimensões estão estabilizadas, foi realizada uma Análise de Correspondências Múltiplas, através do programa estatístico PASW-SPSS. Esta análise permitiu obter o peso de cada componente em cada dimensão e o peso dos diversos estudos de caso nas diversas componentes.

Assim, da Análise de Correspondência Múltiplas obtiveram-se dois tipos de resultados: por um lado, o peso que cada componente tem numa dada dimensão; por outro lado, o peso e o posicionamento dos diferentes estudos de caso para cada questão. Dado o elevado número de variáveis, permitiu uma sistematização de toda a informação recolhida. As questões foram analisadas por subdimensão, facto que deve ser tido em conta nesta breve descrição do processo de análise de resultados.

Uma vez que é objectivo do Creatcity fazer uma análise comparativa dos três bairros culturais (Bairro Alto, Gracia e Vila Madalena), além da análise geral dos dez estudos de caso, foi também feita uma análise de correspondências múltiplas apenas destes três bairros, permitindo perceber os seus pontos em comum e dissemelhanças.

#### **4.2. A análise das entrevistas: percepção dos actores**

A grelha final de componentes é o resultado de um trabalho moroso e exaustivo de compilação da informação. Numa fase final, a equipa reuniu para rever toda as

componentes, a fim de evitar redundâncias, reduzir ou clarificar as questões-chave e esclarecer dúvidas de conteúdo ou contexto.

Do processo acima descrito podemos retirar conclusões relativas às percepções que os actores entrevistados têm sobre os estudos de caso em que estão envolvidos. A análise centrar-se-á apenas na realidade de Lisboa<sup>6</sup>, uma vez que será a região a ser trabalhada no *Scenario Planning*. Não querendo fazer uma descrição muito exaustiva e morosa dos resultados, apresentaremos apenas as conclusões para as questões e conceitos abordados que nos parecem mais pertinentes, fazendo a análise global para Lisboa e não discriminada por estudo de caso<sup>7</sup>, pois entendemos ser esta a informação relevante de caracterização da cidade que pretendemos obter.

Criatividade, Vitalidade e Competitividade são conceitos centrais no Creatcity e conhecer a percepção que os actores têm sobre os bairros serem considerados referências na cidade foi fundamental para identificar os factores que os diferenciam.

Um território é considerado como um exemplo de criatividade quando encerra em si um conjunto de instituições criativas, quando existe produção criativa, diversidade cultural e quando este consegue atrair residentes pela criatividade. A capacidade de reinvenção do próprio bairro ou território, a tradição em eventos e os incentivos dados aos jovens criativos são também referidos como factores de referência.

Ao nível dos factores competitivos, está associado a um território enquanto exemplo de competitividade a existência de animação nocturna, a contemporaneidade de determinados espaços, a massa crítica do bairro e a projecção externa dos eventos que se desenvolvem nestas áreas. A existência de pólos de produção de conhecimento e a forte tradição associativa e cultural foram referidos também como características essenciais para esta competitividade.

---

<sup>6</sup> Os *outputs* dos estudos de caso das cidades de Barcelona e São Paulo podem ser consultados na página web do projecto, disponível em <http://creatcity.dinamia.iscte.pt/>, ou do DINÂMIA-CET, disponível em <http://dinamiacet.iscte.pt/>.

<sup>7</sup> Lembramos que os estudos de caso em Lisboa são: Bairro Alto, Alcântara, Almada e Martim Moniz.

Quanto à vitalidade territorial, um território é considerado como exemplar pelo elevado desassossego e pela forte apropriação do espaço público por parte da população jovem, mas também pela forte dinâmica na regeneração urbana.

A cidade de Lisboa apresenta características muito próprias que a tornam singular quando comparada com outras. Os marcos espaciais e simbólicos revelam-se como elementos diferenciadores e estão associados à história e identidade do bairro e identidade cultural. As festas e tradições, nos quais se incluem os movimentos corais, a dança popular e a música tradicional, assim como as instituições emblemáticas (teatros e associações) são os elementos simbólicos que representam esta singularidade. Ao nível do espaço físico, a rua e a arquitectura dos edifícios, com uma estética particular, as praças, as esplanadas nas praças e a animação de rua, que geram apropriação do espaço público numa vivência de bairro tradicional são os marcos representativos da cidade.

As dimensões económica e criativa foram referidas como sendo duas das mais presentes em Lisboa. É ainda de salientar o domínio urbanístico e os processos de gentrificação que algumas destas áreas têm sofrido. A requalificação do espaço público, do edificado, a construção de nova habitação e de novos edifícios são factores relevantes neste domínio. Outro factor ainda referido prende-se com a cidadania e o envolvimento dos jovens na cultura popular, ao nível das questões participativas.

Mas se os bairros e territórios alcançaram um determinado estatuto na cidade que os tornam singulares dentro dela, várias são as razões que estão nesta origem. O surgimento de comércio e equipamentos inovadores, aliados à convivalidade nocturna e à sua localização em áreas centrais e nobres da cidade são factores preponderantes na sua imagem actual.

Há um conjunto de actividades que contribui para o nível competitivo destes territórios. Como foi referido, o comércio inovador, mas também o tradicional, a flexibilidade de horário, a vasta oferta criativa e cultural inovadora, com um certo

dinamismo das artes performativas e plásticas são elementos-chave para esta competitividade territorial, sendo também o que os diferencia de outros casos semelhantes na cidade. Por outro lado, o potencial turístico e a orientação para o mercado exterior também vocacionam a sua projecção. Mas a competitividade passa ainda pela presença de instituições de tecnologia e I&D nestas áreas, que no caso de Lisboa nos remete para o exemplo de Almada.

Um papel fundamental em toda esta dinâmica de cidade é reconhecido aos actores presentes nos vários territórios. Associações e entidades privadas dos bairros, bares e instituições emblemáticas, escolas e poder local são as instituições que mantêm e dinamizam esta criatividade, vitalidade e competitividade.

No entanto, ao poder público é atribuída maior responsabilidade pelo conjunto de competências que reúne, passando estas pela limitação da expansão da animação nocturna e das novas actividades, salvaguardando o interesse da população residente face aos problemas de ruído e sujidade em bairros onde a animação nocturna é um dos seus factores de vitalidade urbana. A adequação do edificado às necessidades das instituições e moradores e a dinamização de espaços vazios com actividades ou espaços para jovens criadores são também apontados como fundamentais ao nível de uma intervenção, o que fará a promoção e consequente atracção de novos moradores e turistas para estas áreas.

Por último, terminamos esta análise com uma referência à sustentabilidade destes estudos de caso, e consequentemente da cidade enquanto território criativo, tal como se configuram actualmente. É referida a importância da iniciativa privada e da viabilidade económica para a continuidade destes territórios com as características que têm actualmente. Os territórios podem degradar-se urbanisticamente e desertificar-se com perda de carácter humano e tradicional, assim como a perda do potencial turístico. A intervenção, ou não, do poder local nestes casos poderá influenciar toda a dinâmica futura e o rumo que estes bairros possam tomar.

### 4.3. Considerações finais

Podemos, então, concluir que existe um conjunto de actividades, factores e características que tornam os casos estudados e, conseqüentemente, Lisboa, cidade e região, competitiva enquanto território associado à criatividade. São fundamentais as actividades culturais e o comércio inovador para que um território seja considerado criativo. A imagem de bairro boémio e de vida nocturna está-lhe, em muitos casos, associada, pois é aqui que criativos têm o seu ponto de encontro e ambientes propícios a novas ideias e criações. Por sua vez, a cultura popular, a tradição e a vivência de bairro é valorizada pelas populações jovens que renovam os antigos bairros populares. Sendo Lisboa uma cidade singular pela sua arquitectura, pelos edifícios e pelas ruas, é ainda necessária uma intervenção ao nível do edificado e do espaço público, domínios onde o poder local poderá actuar, assim como ao nível do arrendamento a preços controlados e da cedência de espaços para jovens criadores.

Há que ressaltar determinadas precauções que devem ser tidas em conta na recolha de informação qualitativa, baseada na técnica de entrevista e que são fundamentais para a preparação de futuros trabalhos. Podemos começar pelo guião de entrevista: este deve ter perguntas curtas e objectivas, não agregando demasiados conceitos numa mesma questão, que podem levar à dispersão nas respostas.

Pertinente também a forma como a entrevista é conduzida. Uma boa formação dos entrevistadores permite uma melhor qualidade na informação obtida, o que facilitará o posterior tratamento da mesma, evitando a necessidade de rever várias vezes o material recolhido.

Todo o trabalho desenvolvido nesta fase do projecto dá-nos a oportunidade de conhecer de forma particular as especificidades do estudos de caso, identificando as questões-chave dos diferentes actores e analisando as convergências e divergências dos actores em causa quer dentro do mesmo estudo de caso quer entre estudos de

caso ou cidades. Este é um conhecimento fundamental para o trabalho de cenarização, que apresentaremos no Capítulo 5 deste relatório.

## 5. Um exercício de *Scenario Planning* no âmbito do Creatcity

Depois da apresentação das várias escolas da Prospectiva e da opção pela escolha do método da GBN, apresentamos agora o exercício que desenvolvemos no âmbito do Creatcity com o objectivo de ajudar a desenhar as linhas de orientação estratégica para a governança urbana.

Como referimos anteriormente, o *Scenario Planning* desenvolve-se em várias etapas, todas importantes para o processo, pelo que é necessária a participação de toda a equipa de peritos desde o início até ao fim do exercício. A equipa de peritos deve ser constituída por pessoas de diferentes áreas de formação, com diferentes experiências e com sólidos conhecimentos sobre o tema que se vai trabalhar. Por vezes, é pertinente convidar pessoas exteriores ao grupo que possam trazer uma perspectiva nova sobre o tema em análise, pois muitas vezes o nosso pensamento está condicionado pela esfera em que habitualmente trabalhamos e na qual estamos habituados a pensar.

### 5.1. O método *Scenario Planning*

Um projecto de *Scenario Planning*<sup>8</sup>, ou Planeamento por Cenário, desenvolve-se em cinco fases:

- Orientação: apresentação do processo, foco e horizonte temporal;
- Exploração: forças motrizes, elementos pré-determinados, incertezas cruciais;

---

<sup>8</sup> Baseámos na metodologia descrita pela GBN, nomeadamente a publicação *What If?* (Searce *et al*, 2004) para a nossa abordagem ao *Scenario Planning*.

- Síntese: ossatura dos cenários
- Actuação: implicações e opções
- Monitorização: indicadores precursores, sistemas de monitorização

O *Scenario Planning* tem os seguintes objectivos e aplicações:

- “exploração” de desafios, riscos e oportunidades;
- estímulo e suporte a processos de inovação audaciosos envolvendo vários parceiros – “ensaiar futuros provocantes”;
- formulação e implementação de decisões estratégicas mais criativas e robustas;
- definição de uma agenda estratégica;
- co-criação de um “modelo mental do futuro” – visão partilhada e alinhamento crescente sobre um futuro desejado ou uma direcção estratégica (*Visioning*);
- Criação de uma plataforma que possibilite a conversação estratégica;

Este método utiliza o *workshop* como meio para desenvolver o trabalho em equipa e construir os cenários. Uma vez que é um processo onde a criatividade deve ser estimulada, é importante ter em conta o espaço que se escolhe para fazer a sessão, de preferência com luz natural e suficientemente grande para permitir sessões em grupo onde as pessoas se possam movimentar pela sala. Devem utilizar-se *post-its* coloridos, *flipcharts* e quadros que irão distinguir os diferentes cenários; as mesas devem estar organizadas para o trabalho por grupos.

Em todo o processo é fundamental o papel do facilitador, que deve deixar bem definidas as regras perante o grupo. O facilitador terá diferentes tarefas ao nível do conteúdo e do processo, é importante que favoreça o debate, nomeadamente de participantes que se podem sentir mais constrangidos, assegurando a participação de todos, uma vez que todo o trabalho se desenvolve sempre com discussão em grupo.

## ***Definição do Foco Estratégico***

### *Orientar*

O “foco estratégico” é a primeira grande decisão a ser tomada, com influência decisiva em todo o processo, pois permite-nos ancorar as discussões e as questões. Devemos pensar se queremos um foco específico ou amplo, consoante pretendamos optar pela decisão e desenvolvimento estratégicos ou pela exploração, visão e mobilização de actores.

Na definição do foco devemos também decidir qual o tipo de abordagem que queremos ter, ou seja, se a um nível macro ou micro, abordando várias questões ou direccionando-nos apenas para uma área específica.

Subjacente ao foco estratégico está a “visão”, aquela que é a grande ambição a que todo este processo de planeamento por cenários quer dar resposta. Começamos por pensar na visão, enquanto questão central deste exercício, para chegarmos a uma questão específica, o nosso foco, para o qual queremos preparar o futuro. Para ajudar a formular o foco podemos então pensar numa pergunta de partida e transformá-la num objectivo que deve estar presente ao longo de todo o processo.

### ***O Horizonte Temporal***

O “horizonte temporal” é a segunda grande decisão a tomar. Aqui temos de optar por um horizonte temporal próximo ou distante, entre 10/20 anos ou 50 anos. Na escolha do horizonte temporal é importante considerar o longo prazo como um período suficientemente longo para que possam ocorrer mudanças na sociedade, que permita uma ruptura com o tempo presente e que nos permitam pensar sobre o que não é previsível.

## ***Brainstorming e Tendências***

### *Explorar*

Na segunda etapa do *Scenario Planning* vamos procurar as forças de mudança que irão configurar os caminhos previsíveis e imprevisíveis. Para um exercício como o que estamos a fazer no Creatcity, a sessão de *brainstorming* deve ter entre 30 e 45 minutos de discussão ou cerca de 100 ideias lançadas. Deve procurar-se tendências e forças motrizes em função do nosso horizonte temporal, que possam influenciar a questão central, ou seja, o foco estratégico.

Como referido anteriormente, é fundamental uma boa condução da sessão, devendo incentivar-se a participação de todos os participantes, tentando que não intervenham sempre os mesmos elementos, conseguindo fazer com que a equipa pense de fora para dentro e que se liberte da sua habitual esfera de pensamento. É importante levar a equipa a pensar sobre temas que habitualmente não domina ou trabalha, no sentido de questionar acontecimentos que possam influenciar o foco. Todas as hipóteses lançadas devem ser tomadas em conta, por muito absurdas que pareçam à partida.

### *Sintetizar*

Da sessão de *brainstorming* vamos conseguir identificar dois grupos: os “elementos pré-determinados” e as “incertezas cruciais”. São elementos pré-determinados os acontecimentos que vêm do passado ou que temos quase a certeza que irão acontecer, mas que, ainda assim, não sabemos como poderão evoluir. As incertezas cruciais têm um forte impacto no foco e relevam um elevado nível de incerteza. Devem identificar-se 2 ou 3 incertezas cruciais, pois será com base nestas que iremos construir a ossatura dos cenários.

Do *brainstorming* podemos ainda identificar outros elementos: os *weak signals*, ou sinais fracos, e os *wildcards*. Os *weak signals* são ambíguos, fragmentados e não apresentam muita relevância para o foco; os *wildcards* são acontecimentos pouco prováveis, eventos súbitos com baixa probabilidade de acontecer, inesperados, mas que caso venham a dar-se têm um elevado impacto no foco. Devemos, no entanto, tentar perceber se um *wildcard* se pode transformar numa incerteza crucial.

Chegando às incertezas cruciais combinam-se as incertezas cruciais em eixos, avalia-se aqueles que melhor podem dar resposta ao foco e constrói-se a “ossatura” dos cenários. Das duas ou três incertezas identificadas, fazem-se combinações de eixos para testar os que melhor dão resposta ao foco e, seleccionadas estas duas das incertezas cruciais, estamos preparados para começar a construir os cenários.

### ***A construção dos cenários***

Escolhidas as incertezas cruciais, da conjugação dos dois eixos resultam quatro quadrantes. Cada quadrante corresponderá a um cenário. Os eixos devem ser contrastados. No entanto, é importante que evoquem situações de oposição que não apenas, por exemplo, “forte”/“fraco”, “muito”/“pouco”, “bom”/“mau”.

Os cenários contam histórias, relatam como se desenvolveram as incertezas, descrevem os factos, acontecimentos e iniciativas, partindo do presente para o futuro. A descrição dos factos que podem acontecer ao longo do eixo temporal, do presente até ao horizonte que definimos, deve ser feita utilizando o tempo verbal presente, para dar credibilidade à história. Quando o cenário estiver terminado é-lhe dado um nome que o irá identificar. O título do cenário deve ser representativo do seu conteúdo, pois muitas vezes é este título que retemos na memória. Todos os cenários devem ser plausíveis, não existindo um que prevaleça. No final optar-se-á apenas por um, devendo, no entanto, salvaguardar-se os restantes.

### *Actuar*

Depois de construído o cenário, algumas questões devem ser colocadas aos intervenientes:

- E se este cenário for o futuro?
- O que podia fazer hoje para preparar o futuro?

Imaginar-se a viver e a trabalhar nos cenários é um exercício que deve ser feito quando estes estão terminados, de forma a perceber a sua plausibilidade e onde podem ser ajustados. As respostas a estas questões são as implicações dos cenários, as quais devemos analisar, rever os elementos pré-determinados e averiguar se algum destes já tinha sido previsto.

Os cenários devem ajudar-nos a tomar boas decisões no presente com vista ao futuro. É importante ter presente “onde queremos ir” e “como queremos lá chegar”.

### *Monitorizar*

Esta última fase destina-se a criar mecanismos que nos permitam organizar e ajustar a estratégia. Para tal, aconselha-se criar uma lista de indicadores-chave que nos darão sinais e ajudarão a identificar mudanças, permitindo-nos reajustar as estratégias.

## **5.2. A aplicação do Scenario Planning no projecto Creatcity**

Tendo em conta o objectivo central deste trabalho, a utilização do *Scennario Planning* para definir linhas de orientação estratégica para a governança urbana, recorreremos aos elementos da equipa do Creatcity para constituir a equipa de peritos, por reunir as condições necessárias que esta deve ter: é uma equipa multidisciplinar, com pessoas

de diferentes áreas do conhecimento e com diferentes formações académicas<sup>9</sup>, experiências profissionais distintas e que há mais de dois anos trabalha as questões da criatividade urbana e da governança, além de conhecer exaustivamente o território sobre o qual iremos trabalhar.

### **5.2.1. Delimitação do âmbito territorial**

Como objectivo final do projecto, o WP6 pretende deixar recomendações para a cidade de Lisboa. Para tal, recorreremos aos casos de Barcelona e São Paulo, não os incluindo nesta fase do trabalho, mas para deles retirar as boas práticas ou os casos menos bem sucedidos para ter em conta ao trabalhar o caso português.

Desta forma, o âmbito territorial do *Scenario Planning* será a Área Metropolitana de Lisboa. No entanto, não quer com isto dizer que um exercício desta natureza tenha como exigência uma implantação espacial.

### **5.2.2. O Foco Estratégico e Horizonte Temporal**

Como já referimos, a delimitação do foco estratégico é um dos momentos mais importantes em todo o projecto. Neste vão ficar ancorados os debates e as decisões que se tomem.

Partindo das questões da governança e da criatividade com o objectivo de definir linhas orientadoras estratégicas de governança urbana para Lisboa, a visão assenta na política de governança para a cidade criativa. “Como estará a criatividade na Área Metropolitana de Lisboa daqui a uns anos?” foi a questão que procurámos ver

---

<sup>9</sup> Os elementos da equipa têm formação em Economia, Sociologia, Geografia, Gestão do Território e Arquitectura.

respondida num primeiro momento. Com os dois conceitos de “governança” e “criatividade” presentes pensámos no período de médio/longo prazo em que se pretende trabalhar. Optámos pelo horizonte mais longínquo para permitir a extrapolação do pensamento muito agarrado ao presente. Um período de 10 anos, proposto por alguns elementos da equipa, é relativamente próximo do presente, sem possibilitar as rupturas que nos permitem reflectir para além do que conhecemos e esperamos que venha a acontecer, dada a continuidade dos acontecimentos do presente para um futuro próximo. Assim, o horizonte temporal para o nosso exercício é de 15 anos: pensar cenários para 2025.

**FOCO:** Governação das dinâmicas criativas na AML em 2025

**HORIZONTE TEMPORAL:** 15 anos – ano 2025

### **5.2.3. Brainstorming e Tendências**

Na sessão de *brainstorming* participou uma equipa de peritos constituída por 9 elementos que durante aproximadamente uma hora lançou ideias sobre acontecimentos que podem ocorrer e que irão influenciar o nosso foco a médio e longo prazo.

Nesta fase de *brainstorming* o facilitador tem um importante papel no sentido de conseguir que o grupo pense de fora para dentro, consiga sair da esfera em que habitualmente trabalha e que se desligue de acontecimentos passados. O grupo começou por participar de forma tímida, mas rapidamente entrou na dinâmica do exercício e foram lançados cerca de 80 acontecimentos.

**Imagem 1 – A sessão de *brainstorming***



As ideias exploradas foram escritas em *post-its* e coladas num quadro para que toda a equipa conseguisse visualizar os acontecimentos referidos. À medida que o número de *post-its* foi aumentando, foram sendo identificados temas e agruparam-se os acontecimentos. Esta organização facilita a leitura e ajuda posteriormente à identificação das incertezas e das tendências.

Apresentamos a lista de acontecimentos, tal como foram referidos, já organizados por temas:

### **Reorganização institucional/administrativa**

- não haver estado nacional
- Portugal junta-se com Espanha: construção da União Ibérica
- Municípios “desaparecem” (juntam-se) e dão lugar a grandes regiões municipais
- Institucionalização da AML
- Reforço da integração no sistema territorial metropolitano

### **Reorganização nacional**

- participação
- desburocratização da administração pública
- envelhecimento populacional
- bancarrota do sistema financeiro
- saúde e educação 100% privadas
- falência da segurança social
- aumento da população imigrante
- decisões tomadas a partir do orçamento participativo
- restrição à entrada de imigrantes
- 100% de intervenção privada no sistema cultural

### **Contexto internacional económico/europeu**

- deslocação do centro económico global para a Ásia
- fim do petróleo
- 100% de bancos financeiros virtuais
- moeda Euro a 2 tempos (Portugal no Euro2)
- aumento de epidemias – restrições nos contactos entre as pessoas
- moeda única mundial

### **Traços culturais**

- aumento da burocratização (diminuição da informalidade)
- aumento da interdisciplinaridade
- tentativas de “controlo moral”
- necessidade de colectivo
- aumento da conflitualidade cultural
- “cultura” como forma de integração política
- exigência e individualidade na procura

### **Questões urbanísticas**

- pragmatismo arquitectónico
- má qualidade da arquitectura/urbana gerada pelo facilitismo
- grande integração urbanística na AML (espaços criativos)
- Lisboa cresce em altura
- pisos térreos passam a estabelecimentos comerciais
- vigilância com câmaras nas ruas (*Big Brother*)
- necessidades de reajustamento (com substituição populacional)
- desaparecimento do automóvel nas cidades
- reconversão de áreas industriais abandonadas (Almada, Seixal, Barreiro)
- destruir (demolir) a Baixa
- fuga de pessoas do centro da cidade
- mais duas pontes sobre o Tejo
- TGV até ao Poceirão

### **Transformações nas actividades criativas**

- aumento da diversificação das procuras culturais (globais)
- reforço da concentração global das indústrias criativas
- aumento da dualidade do mercado de trabalho criativo
- valorização social das profissões criativas
- “desterritorialização” (Web) da produção cultural
- diminuição migratória entre actividades culturais
- diluição dos direitos de autor
- flexibilidade crescente do mercado de trabalho
- actividade económica baseada no projecto
- aumento da auto-produção criativa/cultural
- aumento da diversificação nos mecanismos do intermediário cultural

### **Transformações na cultura em Lisboa**

- emigração de criativos portugueses
- investimento no turismo cultural não massificado

- campus da cultura na AML
- saída de criativos
- emergência do norte como pólo “criativo” alternativo
- fim do Lx Factory (imobiliário)
- aumento da capacidade de exportação de bens criativos nacionais
- Lisboa com mais dois bairros criativos
- criatividade vai para as periferias

#### **Relacionados com as transformações na cultura em Lisboa**

- organização do mundial em Lisboa
- Lisboa como ícone criativo internacional
- Baixa Pombalina património mundial
- aumento dos projectos de cooperação de criatividade ao nível europeu
- Portugal tem boas plataformas de cooperação (criativa) com PALOP e Brasil
- fim do Ministério da Cultura
- saturação da retórica “criativa”

#### **Ecológico**

- aumento da consciência ecológica
- luta por recursos escassos
- destruição das cidades litorais (subida do nível do mar)

Existem ainda três acontecimentos, os quais não foram enquadrados em nenhum dos grupos anteriores. Considerámos então que poderiam ser *wildcards* ou *weak signals*, dada a sua baixa probabilidade (no caso do primeiro) e pouca relevância para o foco (no caso do segundo):

#### ***Wildcards***

- terramoto
- 3ª guerra mundial

#### ***Weak signals***

- mudança política na Câmara Municipal de Almada

O passo seguinte, depois de analisadas todas as ideias que os participantes referiram, foi identificar as tendências e as incertezas. Chegámos então a três incertezas cruciais:

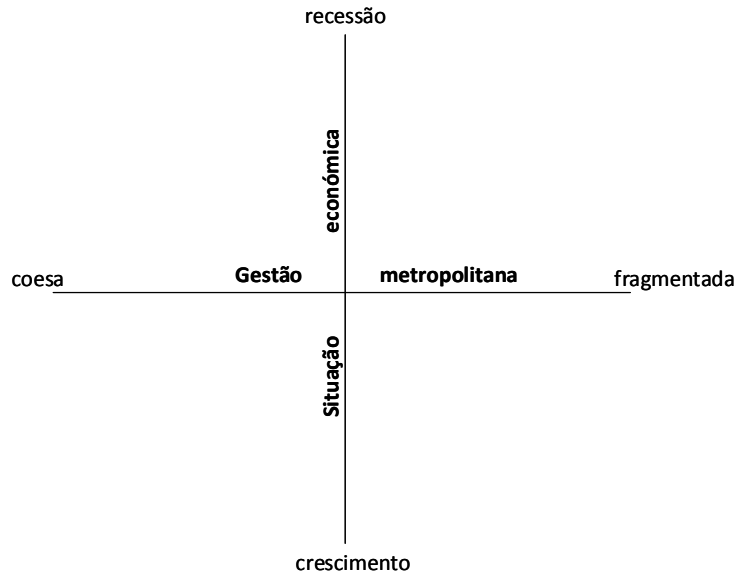
- Gestão Metropolitana;
- Instabilidade económica;
- Reposicionamento de Lisboa (na Europa e no Mundo).

Estão então reunidas as condições para construir a ossatura dos cenários e chegar ao que melhor dá resposta ao Foco. Os eixos devem ser contrastados, pelo que ficaram com as seguintes designações:

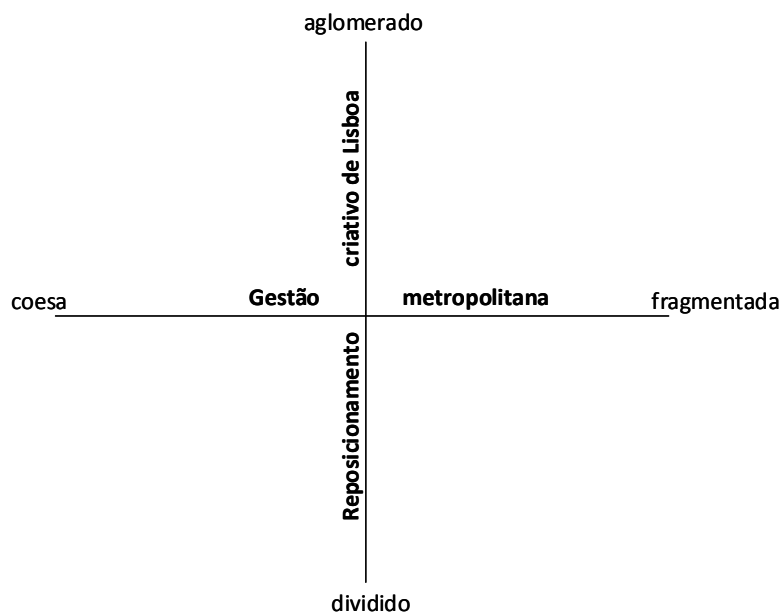


Os eixos das incertezas organizaram-se da seguinte forma:

### Hipótese 1



### Hipótese 2



### Hipótese 3

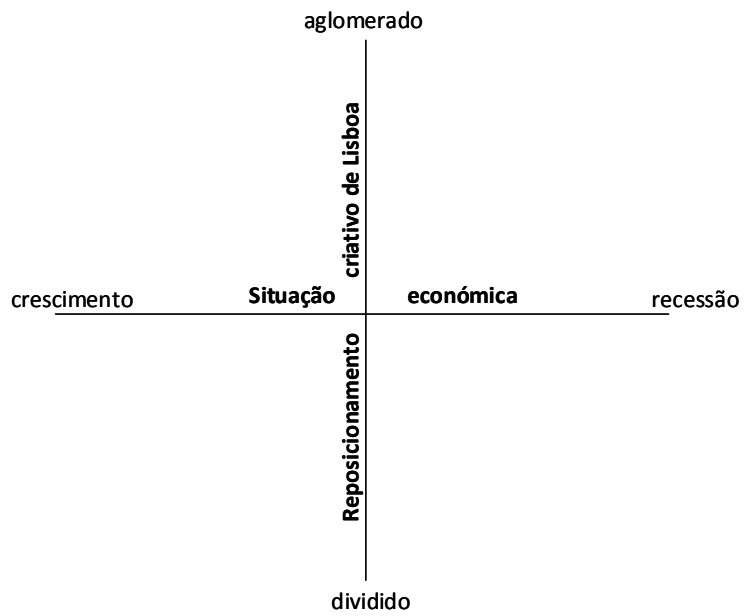
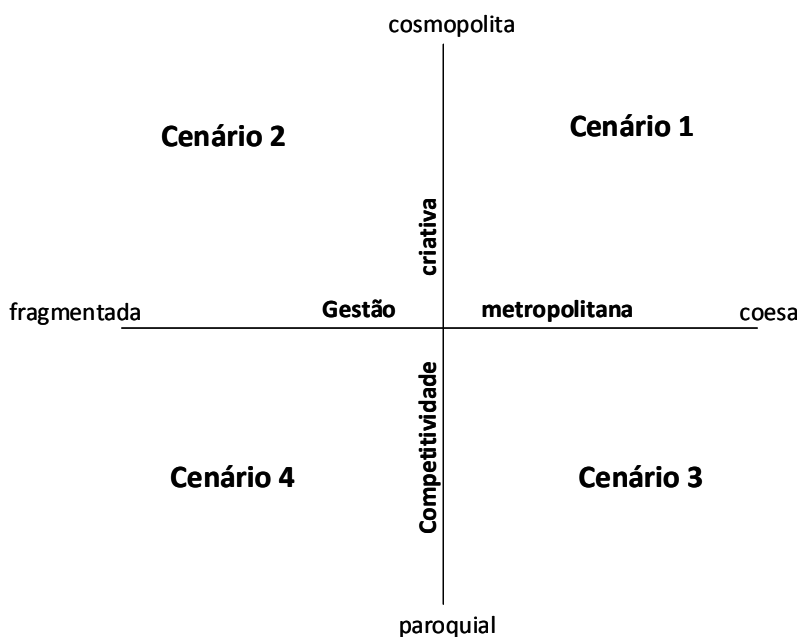


Imagem 2 – Aspecto do quadro onde foram desenhados os cenários



A equipa optou pela Hipótese 2, fazendo alguns reajustes na terminologia, e chegámos assim aos eixos que vão dar origem aos nossos cenários.



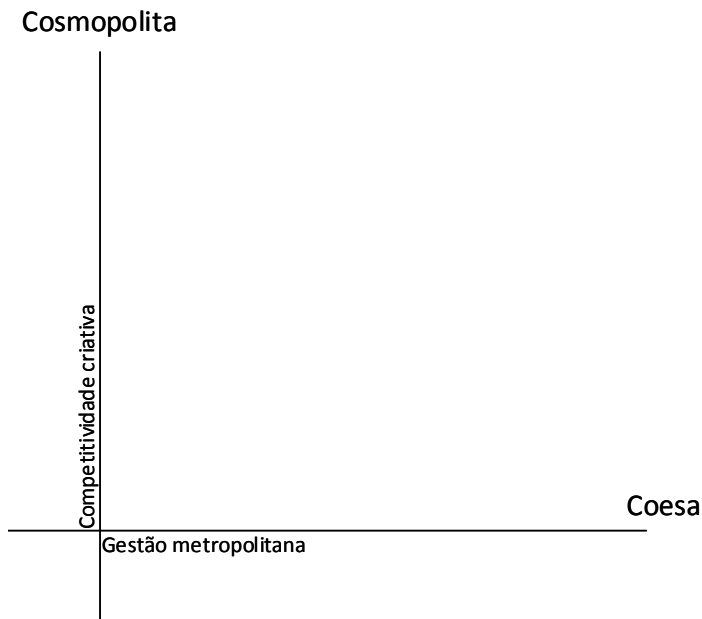
#### 5.2.4. A construção dos Cenários

Da combinação dos dois eixos das incertezas cruciais irão resultar 4 cenários. Nesta fase do *Scenario Planning* a equipa de peritos divide-se em grupos para que cada grupo trabalhe um cenário. É conveniente que os grupos tenham, no mínimo, 3 pessoas. Uma vez que a nossa equipa era composta por 9 elementos, optámos por abdicar de um cenário e trabalhar apenas os 3 mais favoráveis. Isto porque os cenários 1 e 4 são o melhor e o pior cenário, respectivamente. Optou-se por não trabalhar o cenário mais “negro”, o Cenário 4, dado não haver interesse em avançar nesse sentido. No entanto, este cenário poderia ser importante para nos ajudar a pensar qual o caminho que não devemos seguir e as medidas que podemos tomar para que se evite chegar a essa realidade não desejada.

Dividida a equipa em grupos de três elementos, cada grupo começou a construir o seu cenário. Utilizando *flipcharts*, os acontecimentos e notícias que os ilustram foram sendo descritos e a história começou a ganhar forma.

Passamos então a descrever os três cenários que a equipa construiu.

### Cenário 1



Acontecimentos:

- Multiculturalismo integrado e activo
- Multicultural – cidade presente nos espaços públicos
- Múltiplos eventos de pequena escala
- Múltiplos pólos culturais (Lx Factory)
- Maior interacção entre o poder político e as actividades culturais
- Valorização dos grupos étnicos presentes na cidade
- Gestão integrada e inovadora
- Reforço dos artesanatos e identidades regionais
- Ensino das artes mais valorizado e em todos os ciclos
- Núcleo de dinamização das actividades criativas (na autonomia Metropolitana)
- Inúmeras parcerias internacionais (PALOP/Mediterrânica)
- Gestão eficaz

- Gestão participada e de proximidade
- Gestão e orçamento participativo
- Mecenato eficaz (sector privado)
- Associações da sociedade civil reforçadas e consolidadas
- Grandes eventos internacionais (massas)
- Imagem urbana reabilitada (mantendo a identidade)

**Nome do Cenário:** LCCC – Lisboa, cidade coesa, criativa e competitiva

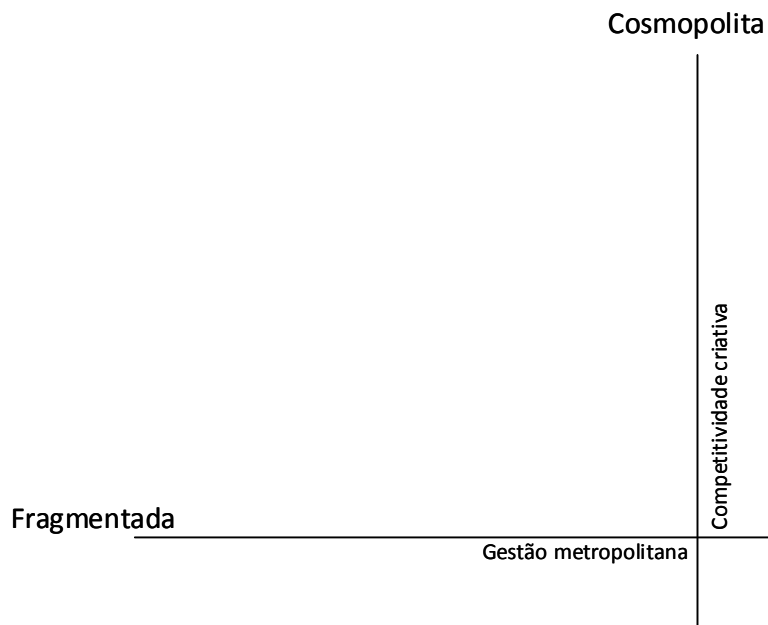
**História do Cenário:**

*Lisboa é hoje, em 2025, uma cidade de sucesso. Tem hoje uma gestão integrada e inovadora, dentro da qual existe um núcleo de dinamização das actividades criativas, da autoridade metropolitana, que desenvolve parcerias com os PALOP, com o Mediterrâneo e com o Atlântico. Lisboa está completamente integrada neste circuito internacional. A gestão é extremamente eficaz, participada e de proximidade. Tem um mecenato forte e eficaz. Existem múltiplos pólos culturais na área metropolitana e há uma boa interacção entre políticos e grupos culturais. Lisboa é hoje uma região que acolhe múltiplos eventos internacionais de grande e pequena escala. Lisboa, cidade Coesa, Criativa e Competitiva.*

**Imagem 3 – O Cenário 1**



## Cenário 2



### Acontecimentos:

- Disseminação das dinâmicas associadas à exploração de plataformas desterritorializadas
- Massificação do turismo cultural (externo) com aumento de externalidade
- Maior especialização “cultural”/”criativa” de cada município
- Integração em redes informais/efectivas dos criadores lisboetas
- Aumento da diversidade das identidades culturais “locais” (multicultural)
- Grande atracção de estudantes e criadores internacionais para Lisboa (município)
- Consciencialização pública da importância social e económica da criatividade
- Desenvolvimento de novos eixos criativos na cidade consolidada
- Passagem de actuação por parte de entidades únicas para outras diversas, autónomas nos bairros problemáticos
- Aumento da mobilidade externa da população (aumento da criatividade) (mais pessoas deslocadas)

- Aumento do papel cultural das freguesias (em parcerias com associações e entidades culturais)
- Aumento do apoio público municipal à cultura (com concorrência intermunicipal)
- Afirmção das dinâmicas multiculturais espontâneas dispersas pela AML
- Desenvolvimento de dinâmicas criativas pontuais em zonas industriais abandonadas, mas sem articulação (Barreiro, Seixal, Almada)
- Aprofundamento da gentrificação no Bairro Alto
- Aumento da massa crítica de procura para as actividades criativas → aumento da micro/pequena iniciativa diversificada (aumento do mercado)
- Excesso de espaços de exibição cultural (municipais) na AML
- Aumento das interações entre dinâmicas criativas sem actuação pública
- Imagem multifacetada da criatividade na cidade (face à ausência de estratégias comuns para marca AML Criativa)
- Surgimento de dinâmicas culturais/criativas de proximidade (algumas através de parcerias privado/associações com público)

**Imagem 4 – Flipchart com o Cenário 2**

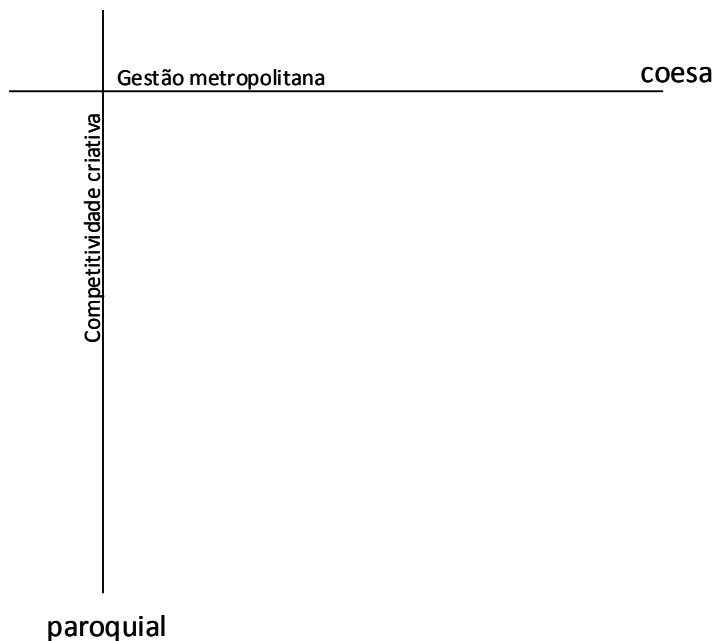


**Nome do Cenário:** Lisboa – estilhaços de criatividade

**História do Cenário:**

*Lisboa mudou nos últimos anos, tornou-se uma referência ao nível da criatividade, mas hoje, em 2025, já poucos se lembram de como começou esta mudança, que mais não foi do que persistência dos agentes culturais e das lutas travadas com o poder local. Apesar da institucionalização da área metropolitana, há já dez anos, esta continua sem meios para funcionar efectivamente, o que leva os municípios a trabalharem de costas voltadas. Mas recuemos uns anos para lembrar o que foi tornando Lisboa a referência que hoje é para todos os criativos. Ainda em 2010, ano em que o Lx Factory, uma antiga fábrica de fiação e tecidos, atingiu a sua fama, os agentes culturais começaram a luta com a Câmara de Lisboa e agentes imobiliários para poderem continuar naquele espaço. Dois anos depois, Lisboa foi o cenário de rodagem de um filme que a pôs num dos destinos mais procurados por jovens e turistas. Sabemos que o plano estratégico para a criatividade e para as indústrias criativas criado em 2015 ajudou no que hoje temos em Lisboa, mas os projectos mais ou menos informais, como o caso da Cova da Moura, que se tornou uma referência lá fora, foram marcos fundamentais para o que é actualmente esta Região.*

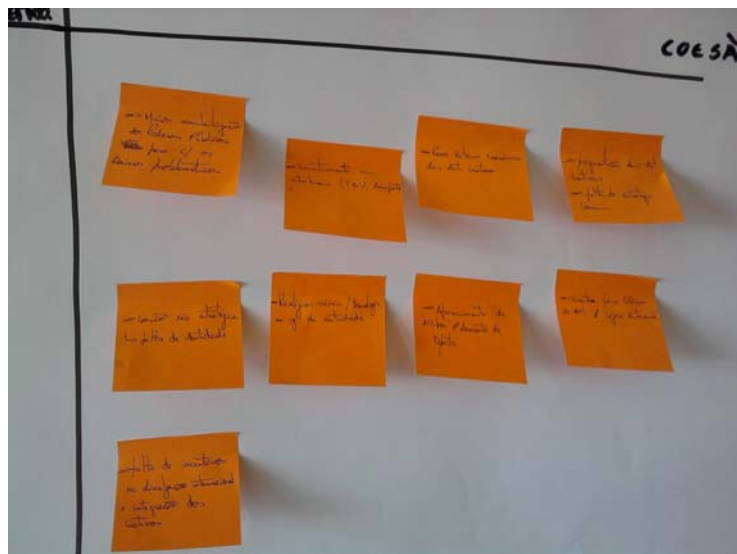
**Cenário 3**



Acontecimentos:

- Maior sensibilização dos poderes públicos para com os bairros problemáticos
- Coesão não estratégica – falta de identidade
- Falta de incentivos na divulgação internacional e integração dos criativos
- Investimento em estruturas (TGV, aeroporto)
- Privilegiar ciência e tecnologia em vez da criatividade
- Pouco retorno económico das actividades criativas
- Aparecimento de “nichos”/aumento da oferta
- Fragmentação das actividades criativas
- Falta de estratégia comum
- Eventos: feira criativa da AML/“Lógica Artesanal”

Imagem 5 – Cenário 3: *Muita parra e pouca uva*



**Nome do Cenário:** Muita parra e pouca uva: Lisboa faz de conta

**História do Cenário:**

*A AML tornou-se nos últimos anos um exemplo de coesão metropolitana. No entanto, se há 15 anos víamos uma área metropolitana difusa e em que cada município trabalhava por e para si, hoje percebemos que a estratégia de actuação conjunta não*

*só falhou como a aposta numa criatividade ousada e inovadora ficou aquém do que todos podiam prever. Em 2025 assistimos ainda à valorização das actividades tradicionais e artesanais, que não satisfazem os nichos de mercado e a procura que existe ao nível da criatividade. Os municípios falharam ao apostar neste tipo de actividade e hoje temos uma área metropolitana que não consegue ter retorno das actividades criativas, quando em 2010 tudo parecia evoluir no sentido de este ser um dos sectores económicos com maior potencial de gerar capital.*

### 5.2.5. O *Scenario Planning* em imagens

**Imagem 6 – A Equipa de peritos**



**Imagem 7 – A sessão de *brainstorming***





### **5.3. Da escolha do cenário à estratégia**

O exercício que acabámos de descrever entra agora numa das fases mais importantes para o planeamento estratégico: a opção por um dos cenários e o caminho a seguir para lá chegar. Não foi objectivo ao propor a aplicação deste método que a equipa opta-se por um cenário, mas pelo interesse e vantagens que estas metodologias podem trazer a um trabalho com os objectivos que tem o Creatcity. A equipa optou por não escolher um cenário para pensar estratégias, continuando no plano de generalização da actuação. No entanto, foram feitas reflexões e propostas de actuação. Neste sentido, porque pensamos reunir condições para fazer esta opção, quer ao nível da informação recolhida quer do conhecimento teórico e empírico adquirido ao longo dos dois anos de colaboração no projecto, avançamos para a escolha de um cenário e sugerem-se medidas de actuação para políticas públicas urbanas. Assumimos, a partir deste momento, o tratamento da informação, organização e propostas de medidas que são inteiramente da nossa responsabilidade, sem que esta possa ser entendida como *output* do projecto ou dos seus investigadores.

#### **5.3.1. As propostas da equipa para as medidas de actuação**

Após a reflexão feita no exercício de *scenario planning* cada elemento da equipa enumerou cinco medidas que proporia como recomendações para a actuação pública ao nível da governança na região de Lisboa. Apresentamos aqui a informação por nós organizada por âmbitos de actuação ou domínios de intervenção.

##### **Criatividade territorializada:**

- centros culturais multifunções em cada bairro
- aumento da densidade urbana multi-funcional

- promoção de actividades em espaço público (ao ar livre, praças, ruas...)
- promoção da cultura e criatividade portuguesa no exterior
- criação de um gabinete de monitorização e facilitação de sinergias (criativas, estatística, apoios e facilitação de espaços – uma entidade única)
- promoção dos territórios pela sua identidade e não pela sua transformação

**Intervenção financeira/infra-estrutural:**

- capital de risco (fundos público-privados) para criativos
- cedência de espaços devolutos a preços reduzidos para criativos
- arrendamento de baixo custo nas áreas centrais das cidades
- reconversão de espaços devolutos para criativos
- institucionalização de programas de apoio/financiamento baseados na cooperação entre agentes

**Acção local/municipal:**

- mais poder local
- taxas elevadas para imóveis vagos
- concertação social entre várias partes interessadas no dinamismo local
- coexistência funcional de diferentes usos
- limitação na construção de imóveis de “luxo” em áreas criativas emergentes
- reabilitação de espaços públicos e edificado
- menor controlo para favorecer a criatividade espontânea

**Actuação central:**

- integração de artistas nas escolas
- educação para a parceria e empreendedorismo, e não para o individualismo
- redução da burocracia para organização de eventos, cedência de espaços e financiamento
- monitorização estatística das actividades culturais e criativas
- revisão do sistema fiscal das actividades artísticas

- programas de promoção da mobilidade e interacção externa de jovens criativos

### **5.3.2. A opção por um cenário**

Os cenários desenvolvidos no ponto anterior apresentam futuros distintos. A opção por um deles leva-nos a pensar em medidas e formas de actuação no presente que nos permitam alcançar o futuro desejável.

Baseando-nos no conjunto de propostas acima referidas, e tendo ainda como base a informação dos restantes estudos de caso das cidades de Barcelona e São Paulo, dos quais podemos retirar as boas práticas para a actuação na Área Metropolitana de Lisboa, deixamos então um conjunto de recomendações, as quais organizámos por níveis de intervenção: local, central e privado. Dentro destes, focamos então os principais processos ou acções que podem ser tidas em conta. Isto não significa que consideramos ser esta a única abordagem. No entanto, tendo em conta a natureza do projecto de investigação onde nos inserimos e as suas questões centrais, consideramos ser a delimitação que mais poderá dar resposta aos objectivos propostos pelo projecto.

Recordemos a história do Cenário 1, aquele que se configura como uma AML cosmopolita, com uma gestão metropolitana coesa:

*Lisboa é hoje, em 2025, uma cidade de sucesso. Tem hoje uma gestão integrada e inovadora, dentro da qual existe um núcleo de dinamização das actividades criativas, da autoridade metropolitana, que desenvolve parcerias com os PALOP, com o Mediterrâneo e com o Atlântico. Lisboa está completamente integrada neste circuito internacional. A gestão é extremamente eficaz, participada e de proximidade. Tem um mecenato forte e eficaz. Existem múltiplos pólos culturais na área metropolitana e há uma boa interacção*

*entre políticos e grupos culturais. Lisboa é hoje uma região que acolhe múltiplos eventos internacionais de grande e pequena escala. Lisboa, cidade Coesa, Criativa e Competitiva.*

### ***O papel do poder local nas dinâmicas territoriais***

O poder local, na figura da câmara municipal, é um dos actores mais influentes no modo como uma cidade se configura. A sua actuação ou permissividade em relação às dinâmicas de ocupação são fundamentais para o caminho que determinados territórios, bairros ou zonas restritamente delimitadas possam seguir. A criatividade numa cidade pode ser planeada, mas sabemos que muitas vezes é a ocupação dispersa, lenta, inesperada e espontânea de um dado território que lhe vai conferindo essa imagem de “criativo”. Os processos de gentrificação que têm ocorrido em territórios com as características dos que agora descrevemos são evidentes. Muitas vezes em bairros tradicionais ou populares, processos de criatividade espontânea surgem pelas suas características intrínsecas. São áreas antigas da cidade, centrais, onde, em muitos casos, as condições de acesso e de edificado nem sempre são as melhores. A esta dinâmica começa a associar-se uma imagem de bairro considerado “alternativo”, que atrai jovens estudantes, portugueses ou estrangeiros, lojas de autor, restauração para uma classe social mais elevada e turismo, numa fase já estabilizada. A popularidade que começa a despoletar e as condições urbanísticas propícias à intervenção no edificado, muitas vezes devoluto ou expectante, permite que novos condomínios sejam construídos, não estando esta nova habitação direccionada para os que até então habitavam estes bairros, obrigando, por vezes, à sua saída pelas dinâmicas inerentes a estes processos de gentrificação.

Se queremos uma cidade competitiva, o domínio habitacional é um dos mais relevantes para a atracção e fixação de população. No entanto, sendo esta uma questão fundamental, é importante lembrar que o cosmopolitismo associado a este cenário que desenvolvemos não se prende só com a fixação de classes altas nos centros das cidades, mas sim com uma heterogeneidade e miscigenação populacional.

Assim, o papel das autarquias (do poder local) no controlo dos usos e de construção de nova habitação é essencial para que as cidades não avancem num sentido elitista e que controle a segregação espacial.

Mas se a intervenção é necessária em alguns domínios, é na permissividade em relação a outros que pode residir a chave para novas dinâmicas urbanas. Não levantar restrições à “ocupação” de edifícios vagos e que apresentam características próprias e com interesse para jovens criadores pode ser o incentivo ao desenvolvimento de processos como o acima descrito, de ocupação espontânea e lenta e que tornaram visíveis territórios até então “esquecidos”.

No entanto, para termos uma cidade coesa é importante que todos os actores presentes nas sociedades sejam chamados a participar e ter voz, levando a uma tomada de decisão conjunta. Se hoje nos começamos a familiarizar com questões como orçamentos participativos e sessões de apresentação e esclarecimento público, o trabalho essencial que está por fazer está a montante. Se algumas decisões são tomadas conjuntamente entre entidades públicas e privadas, ao nível da participação por parte da população nas questões ligadas aos territórios onde vivem estamos ainda muito aquém do desejado. Não havendo uma fórmula para incutir este sentido de participação, seria importante encontrar estratégias que conseguissem cativar os residentes para participar na tomada de decisão. Este é, talvez, o maior desafio que se coloca na sociedade, que nunca saberemos se será algum dia alcançado em pleno.

### ***A intervenção do poder central***

Uma competência do poder central, que pode ajudar a diminuir a tendência dos últimos anos de assistir ao esvaziamento dos centros históricos, prende-se com a revisão do regime fiscal de tributação de propriedade imobiliária, que obrigue os proprietários com imóveis vazios a pagar taxas mais elevadas ou a colocar os imóveis no mercado de arrendamento. Uma cidade que deseja ser competitiva e

internacionalmente atractiva não pode continuar a ver o seu centro histórico a esvaziar-se, deixando ao abandono edifícios arquitectonicamente interessantes para jovens criadores, que se sujeitam e procuram, por vezes, a condições menos favoráveis em troca de espaços que possam adaptar e usar para as suas actividades. A libertação destes imóveis poderá contribuir para esse sucesso internacional na medida em que, com uma oferta de arrendamento mais baixa, pode captar o interesse de algumas comunidades mais “errantes” e que acabam por se instalar em cidades onde as condições favoráveis se coadunam com os seus escassos recursos.

Ao nível metropolitano, a criação de uma entidade com autonomia e competência para gerir a AML com vista à coesão é outro dos desafios colocados. Os dezoito concelhos da AML devem trabalhar no sentido de se complementarem e não competirem entre si. A aposta numa imagem de marca da região, oferecendo esta as condições necessárias que a coloquem ao nível das restantes capitais europeias, contribuirá para um aumento do interesse, vindo do exterior, pelo nosso país.

Dada a proximidade e a relativa facilidade nas deslocações, a programação de eventos conjuntos com recurso aos equipamentos disponíveis nos vários concelhos é uma vertente a considerar como potenciadora de promoção territorial. Hoje já assistimos a algumas iniciativas dessa natureza no cinema e na música, por exemplo.

### ***A gestão privada***

Se o poder público é central enquanto elemento regulador e facilitador de processos de intervenção na cidade, são os privados que influem na dinâmica da cidade. O papel de mediador que o poder local possa ter na promoção de intervenções e tomada de decisões conjuntas ficará sempre condicionado se não houver interesse e uma participação activa dos agentes privados. Para uma região coesa, competitiva e cosmopolita, como é referido no Cenário, é fundamental uma actividade permanente e que estimule os poderes públicos e outras entidades, não num sentido de

competição, mas de cooperação para alcançar objectivos comuns e satisfazer os interesses da população.

A criação de projectos e eventos a longo prazo, com etapas e objectivos muito claros e definidos, ancorados em infra-estruturas existentes na região, poderão ser elementos de promoção das cidades e de atracção de visitantes estrangeiros. Na possibilidade de realizar eventos a grande escala, estes atrairão visitantes estrangeiros, o que levará a um consequente aumento das taxas de ocupação hoteleira. É necessário que a região saiba tirar partido dos seus factores físicos e das condições naturais que lhe permitem receber eventos internacionais.

## 6. Reflexões finais

A pertinência deste trabalho, resultado do estágio realizado no âmbito do mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, revelou-se da maior pertinência num processo de aprendizagem continuada, numa vertente profissionalizante, que conseguiu integrar também a componente científica.

A oportunidade de estagiar num projecto de investigação desenvolvido por um Centro como o DINÂMIA-CET, inserido num instituto universitário (ISCTE-IUL), e do qual fizeram parte um conjunto de professores e especialistas em diversas áreas das ciências sociais revelou-se ser da maior importância para este processo de aprendizagem. Tendo uma forte componente prática, o tema do estágio direccionou-se para as questões metodológicas aplicadas a uma etapa específica do projecto Creatcity.

O balanço deste trabalho, enquanto inserção numa equipa de investigação, é bastante positivo, não se podendo dissociar o trabalho realizado no estágio da colaboração que já vinha sendo dada há mais de um ano. A grande oportunidade neste processo resulta do trabalho que nos propusemos realizar e que trouxe um contributo importante para a investigação do Creatcity. A proposta de aplicar o *Scenario Planning* para trabalhar um Work-Package específico do projecto foi acolhida pelo coordenador com entusiasmo e considerada como uma mais-valia no trabalho. Consideramos ser esta a grande oportunidade do estágio quer ao nível pessoal quer para a instituição de acolhimento, uma vez que a metodologia que escolhemos nunca tinha sido desenvolvida por nenhum dos elementos da equipa. O exercício realizado despertou o interesse por parte dos participantes para futuras aplicações, dado que alguns dos

elementos envolvidos trabalham em prospectiva e cenarização, mas não com esta metodologia em particular.

Avaliando agora o trabalho desenvolvido no seu todo, a experiência foi bastante positiva e o trabalho inicialmente programado foi cumprido sem dificuldade. O *workshop* que nos propusemos desenvolver, o qual dependia da disponibilidade e adesão dos restantes elementos da equipa do projecto, decorreu muito bem dada a participação e envolvimento de todos os elementos. Esta foi uma peça fundamental no trabalho, pois sem esta predisposição ficaria comprometida a principal e central componente do estágio. Podemos assim avaliar como sendo de maior importância a disponibilidade por parte das equipas de peritos para o sucesso da aplicação destas metodologias, nomeadamente quando trabalhamos ao nível deste tipo de projectos de investigação.

A dependência da presença física dos peritos para pôr em prática estas metodologias pode ser apontada como algo de uma grande exigência, pois obrigada a um total envolvimento que, caso seja quebrado, compromete os resultados. No entanto, é precisamente esta participação e discussão presencial entre os vários elementos da equipa de peritos que torna o *Scenario Planning* um desafio e lhe confere o carácter estimulante. Levar um grupo de pessoas a reflectir sobre uma determinada realidade, mas obrigando-as a saírem da sua esfera de pensamento para um futuro incerto, apresenta-se como um desafio quer para os participantes na sessão quer para quem a conduz.

Das reflexões abertas e da discussão em grupo resulta um conjunto de informação muito rica e que será fundamental para a definição de estratégias. A utilização da prospectiva e dos métodos de cenarização no planeamento estratégico não se pode dizer ser essencial, mas sim indissociável, pois a própria definição de planeamento estratégico pressupõe, por si, pensar sobre o futuro e como actuar para o alcançar. Os cenários têm essa função, ajudam-nos a olhar para os vários futuros possíveis e a contornar obstáculos para os evitar ou ajudar a definir metas para os alcançar. Assim

se conclui que a prospectiva é fundamental num processo de planeamento estratégico, melhor dizendo, não há planeamento estratégico se este não pensar sobre o futuro e sobre a forma como se deve actuar no presente para que as acções e medidas propostas se concretizem.

## Bibliografia

ALVARENGA, A., CARVALHO, P. (2007) *A Escola Francesa de Prospectiva no Contexto dos Future Studies – Da “Comissão do Ano 2000” às Ferramentas de Michel Godet*, Documento de Trabalho Nº1/2007, DPP, Lisboa.

ALVARENGA, A., CARVALHO, P., ESCÁRIA, S. (2007) *DELPHI – Métodos e Aplicações*, Documento de Trabalho Nº5/2007, DPP, Lisboa.

CRAVEIRO, T. (1990) “O Plano-Processo no Planeamento Estratégico” in *Sociedade e Território*, Nº 12, Ano 4, Lisboa, pp. 11-25.

DPP (1997) “Prospectiva e Cenários – Uma Breve Abordagem Metodológica” in *Série Prospectiva – Métodos e Aplicações*, Nº1, Lisboa.

FERREIRA, A. F. (2007) *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*, 2ª Edição, FCG, Lisboa.

GODET, M. (1993) *Manual de Prospectiva Estratégica – Da antecipação à acção*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

GUELL, J. M. F. (1997) *Planificación Estratégica de Ciudades*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona.

GUERRA, I. (coord) (1999) *A Baixa Pombalina. Diagnóstico, Prospectiva e Estratégia de Actores*, Celta Editora, Oeiras.

GUERRA, I. (2005) “O Planeamento no Contexto de uma Sociedade de Acção. As Rearticulações Teoria-Prática no Campo da Sociologia e Planeamento” in *Cidades – Comunidades e Territórios*, Nº 10, CET, Lisboa.

GUERRA, I. (2006) *Participação e Acção Colectiva – Interesses, conflitos e consensos*, Principia, Estoril.

HATEM, F. (1993) *La Prospective. Pratiques et Méthodes*, Ed. Economica, Paris.

HEIJDEN, K. (s/d) *Scenarios, Strategy, and the Strategy Process*, Volume 1, Number 1, GBN, California.

OGILVY, J., SCHWARTZ, P. (1998) *Plotting Your Scenarios*, GBN, California.

PEREIRA, M. (2003) “Os próximos desafios do planeamento municipal” in *Geolnova, Revista do Departamento de Geografia e Planeamento Regional*, Nº 7, Lisboa, pp. 179-199.

PERESTRELO, Margarida (2007), “Prospectiva e Democracia Participativa. Potencialidades e Constrangimentos”, in *Cidades – Comunidades e Territórios*, 14, CET/ISCTE, Lisboa.

PERESTRELO, Margarida (2005), *Prospectiva: planeamento estratégico num contexto de desenvolvimento regional*, ISCTE, Lisboa, policopiado.

PORTAS, N., DOMINGUES, A., CABRAL, J. (2007) *Políticas Urbanas – Tendências, estratégias e oportunidades*, CEFA/FCG, Lisboa.

RODRIGUES, W. (2005) “Planeamento e Governança Territorial – Uma Reflexão Sociológica a Partir do Terreno” in *Cidades – Comunidades e Territórios*, Nº 10, CET/ISCTE, Lisboa.

SCEARCE, D., FULTON, K., GBN (2004) *What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits*, GBN, California.

SIMÕES, J. M. (2002) “Planeamento/Ordenamento” in *Gestão Urbana: passado, presente e futuro*, Parque Expo, Lisboa, pp. 130-156.

## **Anexos**

## ANEXO I – Entrevistas realizadas nos estudos de caso de Barcelona

CIDADE	ESTUDO DE CASO	ACTOR
BARCELONA	Gracia	La Caldera
		Experimentem amb L'ART
		Biblioteca da Gracia
		Gracia Nova
		Centro Cívico La Sedeta
		Distrito da Gracia
		CAT - Tradicionarius
		La Cova de les Cultures
	22@	Univ. Barcelona / Asociacións Salven Can Ricart
		Empresa 22@ Barcelona
		Forúm das Culturas
		Asoc. de Vecinos de Pobrenou
		Distrito de St. Martí
		Univ. Autónoma de Barcelona
		Hangar
	Palo Alto	La Escocesa
		Estúdio Mariscal
		Alex Gasca Arquitecto
		Fernando Salas Studio
		Sans Visual Studio
	Pasarela	

**ANEXO II – Entrevistas realizadas nos estudos de caso de São Paulo**

CIDADE	ESTUDO DE CASO	ACTOR
BARCELONA	Vila Madalena	URB2 Arquitectos
		AGEAC
		Garimpo Soluções
		Emplasa
		Jorge Wilhelm Consultores
		Consultor – URBIS
		Prefeitura – Sec. Adjunto Planeamento
		Supervisão de Planeamento Urbano da Subprefeitura de Pinheiros
		Arquitecta e artesã com atelier na VM
		Centro Cultural da Vila Madalena
	Responsável pelo evento Arte na Vila	
	SPFW	SPFW (Graça Cabral)
		Director SPFW
	SESC	Presidente SESC
		CEBRAP















