



“O Alentejo no final e no pós 2013: contributo para um exercício prospectivo aplicado ao desenvolvimento regional”

Marcos Olímpio Gomes dos Santos

Sociólogo, membro do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora (CISA-AS/UE)

E mail: mosantos@uevora.pt

Maria da Saudade Rodrigues Colaço Baltazar

Socióloga, Docente do Departamento de Sociologia da Universidade de Évora e membro do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora (CISA-AS/UE)

E mail: baltazar@uevora.pt

Resumo:

Na presente comunicação os autores apresentam os resultados duma pesquisa em que recorreram ao método Delphi, tendo aplicado a um painel composto por doze testemunhas privilegiadas, um inquérito através do qual procuraram obter respostas a várias questões sobre o Alentejo no final de 2013 e, sobre os desafios que provavelmente se vão colocar à região no ciclo 2014-2020.

Procura-se portanto com esta pesquisa trabalhar uma dupla vertente, que consiste em: i) mostrar o interesse do raciocínio prospectivo, neste caso aplicado a uma região e, ii) proporcionar uma base de reflexão sobre o quadro com que provavelmente se depararão os decisores políticos nacionais, regionais e locais, quadro esse que exigirá respostas à provável situação com que se podem vir a deparar, e que são susceptíveis de ser atempadamente preparadas.

Palavras-chave: Alentejo; Prospectiva; Método Delphi.



Introdução

Subjacentes à presente comunicação encontram-se as seguintes questões de partida sobre o Alentejo no final de 2013:

- Quais os territórios que mais se terão desenvolvido até essa data?
- Quais os territórios que menos se terão desenvolvido até então?
- Quais os sectores de actividade que até lá mais se expandirão?
- Quais os sectores de actividade que entretanto regredirão?
- Quais os problemas mais graves com o que o Alentejo se debaterá à data?
- Que desafios se colocarão ao Alentejo no próximo ciclo de programação da União Europeia (2014-2020)?

O trabalho de pesquisa tem assim por objectivo proporcionar contributos para a reflexão sobre o quadro que se poderá provavelmente deparar aos responsáveis pela região Alentejo em 2013, data em que se encerra o presente ciclo de intervenção consubstanciado no QREN, e após o qual terá início um novo ciclo sobre cujos contornos importa começar a reflectir para melhor se preparar as respostas que a situação exigir aos responsáveis regionais e nacionais.

A selecção do Alentejo, como unidade geográfica em análise, justifica-se pelo facto dos autores aí residirem e, em vários momentos terem colaborado em pesquisas sobre a região ou, sobre alguns dos seus territórios.

Justifica-se ainda por o Alentejo ser actualmente afectado por vários problemas de desenvolvimento e cujo futuro levanta diversas interrogações. Esta é uma região cuja base económica assentou no sector primário até à década de 60 do século XX, e que desde então (com excepção da década de 70), tem vindo a perder população. Naquela década tem início a hemorragia demográfica e, simultaneamente a base económica desloca-se do sector primário para o sector terciário, nomeadamente para a proeminência dos serviços não comercializáveis de apoio ao consumo. O sector secundário que tem assumido uma importância residual, tem também conhecido nas últimas décadas mais recuos do que avanços.

Entretanto várias iniciativas, consideradas estruturantes, levadas a cabo para revitalizar a região fracassaram.



Porém, no presente momento encontra-se relançado o Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva (EFMA), o porto de Sines é alvo de interesse de investidores externos e, a readaptação da antiga base aérea de Beja (para duplo uso civil/militar) é apontada como um dos trunfos que contribuirão para o desenvolvimento do Alentejo¹. Mais recentemente, é apontada também a perspectiva da implantação em Évora de duas fábricas da Embraer, a terceira maior empresa mundial de fabrico de aeronaves, que se comprometeu a instalar nesta cidade uma unidade para fabrico de estruturas metálicas (asas) e outra para produção de materiais compósitos (caudas), num investimento inicial de 148 milhões de euros, para o que recebeu incentivos do governo português. Esses dois "centros de excelência", como são classificados pela Embraer, permitirão segundo responsáveis da empresa, criar cerca de 570 postos de trabalho directos e mais de mil indirectos.

Neste contexto, em que há assim algumas dinâmicas localizadas, a par de situações de regressão ou estacionaridade, o interesse que esse panorama suscita, consiste em tentar equacionar qual será a situação com que se poderão deparar os responsáveis pela região no final do actual ciclo de intervenção comunitária e, desta forma chamar a atenção para as medidas que poderão ser tomadas face a um futuro provável que, a par de aspectos positivos apresentará outros aspectos que necessariamente importa ter na devida consideração.

Concomitantemente à especificidade da região alvo de análise, poder-se-á apontar também que esta apresentação se justifica porque, ao longo dos últimos 50 anos, mudou o interesse sobre a importância e a abordagem dos estudos sobre o futuro.

Duma perspectiva mais direccionada para a previsão assente na extrapolação de tendências, transita-se para uma perspectiva baseada em futuros múltiplos. Este trabalho pretende ser um primeiro passo no sentido de se chegar à elaboração de vários cenários, partindo de uma caracterização inicial, o que decorre de limitações em termos de tempo e recursos humanos e financeiros.

A fundamentação do interesse pelo tema, radica assim em duas vertentes. Uma mais de carácter teórico-científico, e que consiste em relevar o interesse da prospectiva aplicada ao desenvolvimento territorial, e, outra de cariz instrumental que assenta na preocupação de

¹ Estes três projectos são tidos como estruturantes para a região, pelo que comumente se designam de “*triângulo dourado do Alentejo*”



sensibilizar os actores com responsabilidades sobre o Alentejo, para os desafios com que provavelmente se vão deparar, e as inerentes respostas que vão exigir.

Os resultados do trabalho de pesquisa são apresentados ao longo dos seguintes tópicos:

- *Metodologia*, ponto no qual consta a apresentação dos procedimentos adoptados para realização da pesquisa;
- *Enquadramento teórico-conceptual*, onde são referidos os principais conceitos e teorias inerentes ao tema abordado;
- *Resultados*, neste ponto são apresentados os resultados da pesquisa empírica e a consequente análise;
- *Discussão e Conclusões*, ponto no qual se procede a uma revisão crítica dos pilares / momentos / componentes do trabalho e, onde se recapitula sucintamente os principais resultados obtidos e se apresenta as sugestões decorrentes dos pontos anteriores.

1- METODOLOGIA

A metodologia adoptada pelos autores decorre das características e objectivos da pesquisa.

O presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo exploratório com intuítos prospectivos, incidindo sobre prováveis contornos da região Alentejo em termos de desenvolvimento.

Caracteriza-se também por enfermar de algumas limitações, nomeadamente exiguidade de tempo para realização de uma pesquisa aprofundada, de recursos financeiros e recursos humanos.

Os objectivos da comunicação, como já referido, consistem em proporcionar alguns resultados de base que suscitem a reflexão sobre o quadro com que se poderão provavelmente deparar no ciclo que termina em 2013, aqueles que, no ciclo seguinte vão ter de dar resposta aos problemas que aqui se fizeram sentir.

Esses objectivos exigem em primeiro lugar um enquadramento teórico-conceptual onde se introduza os conceitos utilizados com a finalidade de ordenar o raciocínio dos autores do texto e, proporcionar ao leitor uma visão harmoniosa do conjunto do texto.

Requer também uma prévia, porém breve caracterização do Alentejo, que permita conhecer diacronicamente a realidade regional e melhor compreender os resultados obtidos.



Exige ainda a aplicação de instrumentos que facultem a recolha de respostas dos informantes chave sobre o que, no respectivo entendimento, poderá vir a ser o panorama regional em 2013.

A realização do enquadramento conceptual e a caracterização do Alentejo requerem uma pesquisa bibliográfica propiciadora da recolha e selecção de textos, cuja consulta permita obter conhecimentos, que através de momentos de análise e síntese proporcionem aos leitores alicerces que possibilitem apreender a mensagem do conteúdo dos pontos seguintes.

Foi assim elaborada uma pesquisa bibliográfica multi-temática, com a finalidade de recolher informação que permitisse aprofundar os conhecimentos sobre o Alentejo e sobre os conceitos fundamentais.

Para recolha da informação provocada foi utilizado o método Delphi, que consiste essencialmente na selecção de um grupo ou painel de peritos, os quais serão consultados ao longo de várias fases (geralmente entre duas a oito) sobre um conjunto de questões que conhecem satisfatoriamente.

O método Delphi caracteriza-se fundamentalmente: i) pelo anonimato, ii) por uma interacção controlada entre os participantes, e, iii) por um apropriado tratamento estatístico das respostas obtidas através das consultas efectuadas (Godet, 1993).

Com o anonimato procura-se precaver a influência dos participantes sobre os outros, evitando que comuniquem entre si durante a realização do painel.

A interacção controlada, tem como finalidade evitar que, ao longo das diversas etapas em que decorre a aplicação do inquérito (geralmente entre duas e oito), os membros do painel se desviem dos pontos centrais da consulta, permitindo que cada participante vá tomando conhecimento do perfil dos resultados obtidos e, se assim o entender, alterar as suas respostas.

O apropriado tratamento estatístico, efectuado regra geral com recurso ao cálculo da mediana e da amplitude inter-quartilica, atenua a pressão sobre os membros do painel na busca do consenso e permite simultaneamente apresentar o ponto de vista da maioria dos inquiridos, mas também os resultados minoritários, o que se torna relevante quando a minoria está convicta das suas posições, que assume em várias fases.

O denominado método Delphi é por conseguinte caracterizado pelas seguintes fases:



1. Identificação do problema, construção do questionário e apresentação do mesmo a cada um dos elementos do grupo;
2. Resposta ao questionário de forma anónima e independente por cada um dos elementos do grupo;
3. Compilação das respostas e sua distribuição pelos membros do grupo acompanhadas do questionário revisto;
4. Resposta ao novo questionário da mesma forma descrita na fase 2, isto é, de forma anónima e independente;
5. Repetição da terceira e quarta fase até se atingir uma solução de consenso.

O número de consultas depende assim de factores tais como: recursos, tempo e disponibilidade dos participantes. O número de componentes do painel não obedece a exigência de limiares mínimos ou máximos, podendo ser um grupo mais pequeno ou mais numeroso, o que depende do tipo de problema a ser investigado e da população e/ou amostra utilizáveis. Os contactos entre investigador (es) e respondentes podem ser efectuados pessoalmente ou à distância (neste caso, por via postal ou por via electrónica).

No caso da presente pesquisa procedeu-se inicialmente à selecção dos inquiridos com base numa listagem elaborada para o efeito pelos autores, tendo em atenção os seguintes critérios: funções desempenhadas, comunicações apresentadas, trabalhos publicados.

Seguidamente, na primeira fase, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada, a cada um dos doze inquiridos para recolha de respostas sobre os tópicos submetidos à respectiva consideração. O tratamento da informação obtida foi efectuado com recurso à agregação de respostas similares, a que se seguiu uma segunda fase, em que cada resposta ou conjunto de respostas foi novamente submetido à apreciação dos membros do painel que se pronunciaram emitindo a sua concordância ou discordância.

A recolha de informação terminou com uma terceira ronda que permitiu aos inquiridos manterem ou rectificarem as posições anteriores.

3 - Revisão bibliográfica

Tendo a presente comunicação por título “O Alentejo no final e no pós 2013: contributo para um exercício prospectivo aplicado ao desenvolvimento regional”, a revisão



bibliográfica incidu sobre os seguintes temas: i) a região Alentejo e envolventes, ii) a perspectiva e, iii) o desenvolvimento regional.

Sobre o Alentejo a pesquisa inicial incidu na localização de publicações que se debruçassem sobre a caracterização da região e sobre a abordagem prospectiva nomeadamente no que respeitasse aos futuros prováveis para a região em 2013 ou datas próximas.

De igual modo foram recenseadas publicações do Instituto Nacional de Estatística com informação numérica sobre a região, em especial os Anuários (INE 1999 a 2006).

Foram também localizadas publicações elaboradas pela, ou, da responsabilidade da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, como seja o Programa Operacional do Alentejo 2007/2013 (2007), a versão preliminar do Modelo Territorial, das Opções Estratégicas de Base Territorial (OEBT) e dos Modelos Territoriais Sectoriais (2007), o Programa Regional de Acções Inovadoras na Região do Alentejo /PRAI-Alentejo (2003).

Os autores tiveram ainda acesso a uma publicação da responsabilidade da Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo, intitulada Programa de Desenvolvimento Rural da Região Alentejo 2007-2013 (2007).

De âmbito académico foi consultada a tese de Doutoramento de M. Santos (1997), onde se traça o cenário mais provável para a região em 2010, em termos de Desenvolvimento, Ordenamento do Território, Ambiente e Qualidade de Vida.

Sobre as envolventes da região, parte substancial da informação disponível em vários documentos de que os autores dispõem, encontra-se agora desactualizada face às consequências da crise que atinge o mundo inteiro e às incertezas sobre o futuro. Assim são referidos alguns contributos genéricos que incidem sobre esta temática. Pese embora as várias publicações da Direcção Geral do Desenvolvimento Regional, que tem como desiderato a recolha e análise de informação estatística de base territorial visando o acompanhamento da evolução socioeconómica do País e das regiões no contexto europeu, constituíram-se como documentos de relevante interesse para compreender a posição que o nosso país e correspondentes regiões assumem no contexto comunitário.

No que se prende com a perspectiva, foi preocupação dos autores compilar publicações que englobassem a noção do conceito e aspectos elementares sobre esclarecimentos básicos da



metodologia utilizada neste âmbito. Foram assim consultadas publicações de Godet (1993), Ribeiro et al. (1997) e Alvarenga (2007). Sobre a prospectiva aplicada ao desenvolvimento regional foram seleccionadas publicações da autoria de Ribeiro et al. (2005), Ferreira (2007), e consultadas diversas publicações sobre o tema. E em particular sobre a prospectiva aplicada ao desenvolvimento regional, a obra de Jorge Gaspar (1993) sobre “As Regiões Portuguesas”, na qual caracteriza as regiões e sub-regiões portuguesas, a nível histórico, geográfico, cultural e sócio económico, por forma a apresentar um diagnóstico do momento e, a perspectivar o futuro, embora com já alguns anos de publicação mantém a sua pertinência sobre esta temática. Foi de igual de relevante interesse analisar ao artigo de Mendes (2008), no qual apresenta a inequívoca ligação entre as projecções demográficas e o desenvolvimento regional.

Já em relação ao conceito de desenvolvimento regional, foram respigadas publicações de Vázquez Barquero (1993), Cuadrado Roura (1995), Kotler (1993) e ainda consultadas diversas outras que versam sobre esta matéria, de entre elas poder-se-ão ainda destacar Carmina Cavaco (1994), Bento Rosado (1997), João Ferrão (1997), Simões Lopes (2001). O Programa do Potencial do Desenvolvimento Regional do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território em 1999 publica os Estatutos das ADR, no pressuposto que a actuação do Estado no processo de desenvolvimento regional deve ser realizada em parceria com outras entidades da sociedade civil, nomeadamente sob o modelo de agência de desenvolvimento e promoção regional, prevista pelo enquadramento comunitário. Concomitantemente a publicação da Proposta para um Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (2000) da Direcção Geral do Ambiente - Direcção de Serviços de Informação e Acreditação (que engloba 132 indicadores, dos quais 72 ambientais, 29 económicos, 22 sociais e 9 institucionais), revela-se de particular interesse.²

² Não obstante a diversidade de publicações sobre a temática, gostaríamos que esta fosse alvo da atenção, crítica e sugestões por parte de organismos dos vários Ministérios, Organizações não Governamentais e dos cidadãos em geral. O resultado deste processo permitirá a selecção de um conjunto de indicadores base mais aperfeiçoado, a simplificação e melhoria dos circuitos de troca de informação, obtenção e tratamento de dados, bem como a identificação de um menor número de indicadores, referidos habitualmente como indicadores chave ou "de topo", que se pretendem claros e sintéticos.



A análise deste acervo bibliográfico permitiu constatar que o Alentejo tem vindo nos últimos anos a conhecer um acentuado envelhecimento demográfico e a perder a capacidade de se auto-regenerar demograficamente, devido à saída continuada de um expressivo número de autóctones, a níveis de fecundidade abaixo do limiar de substituição de gerações e, ao aumento da esperança média de vida.

Verifica-se também que a região se caracteriza por uma forte coesão interna nos níveis de rendimento regionais, o que decorre dos reduzidos níveis detectados, constituírem um traço comum à quase totalidade dos concelhos do Alentejo. Os baixos níveis de rendimento aqui registados encontram-se associados a carências observadas nas estruturas habilitacionais dos recursos humanos, verificando-se nos Censos de 2001, que a Região apresenta os maiores níveis de analfabetismo, no contexto de todas as NUTS II do território nacional, situação que revela a presença de debilidades regionais no âmbito da dinâmica de desenvolvimento económico e social.

Nesta região verifica-se comparativamente com a média nacional, ainda uma importância mais significativa de pensões/reformas, do subsídio de desemprego e das prestações de rendimento mínimo garantido. Observa-se também que o perfil de especialização produtiva do Alentejo assenta em termos significativos no sector primário e nos serviços de carácter não transaccionável (tais como a administração pública, a educação, e acção social), verificando-se uma “sub-representação” dos serviços de apoio à actividade económica. Os números referidos confirmam ainda a reduzida “densidade empresarial” da região e a escassez de serviços de suporte ao desenvolvimento e inovação do tecido económico.

Por outro lado verifica-se um crescente interesse sobre a prospectiva em geral, e em particular sobre a prospectiva aplicada ao âmbito regional, nomeadamente mercê da importância que estes espaços geográficos têm vindo a assumir no panorama económico e político da União Europeia e em outros blocos sub-continentais.

Sobre o desenvolvimento regional diversos autores têm apresentado os seus contributos propondo explicações sobre diferentes dinâmicas regionais e/ou apresentando propostas para se conseguir mais elevados níveis de desenvolvimento.

Constata-se que no *corpus* delimitado não existe nenhuma publicação que incida sobre o Alentejo no pós 2013, pelo que se justifica o presente estudo exploratório.



4- Breves notas sobre o enquadramento teórico-conceitual

Na sequência da Revisão Bibliográfica e de acordo com o título da comunicação, este ponto inclui um primeiro excerto sobre as envolventes do Alentejo, um segundo excerto sobre a prospectiva e um terceiro excerto sobre o desenvolvimento regional.

Como qualquer território o Alentejo encontra-se condicionado pelas respectivas envolventes, o que será abordado no ponto seguinte.

4.1 - Envolventes do Alentejo

Considerando as envolventes nacional, comunitária e a global, são vários os quadros de referência que a estes níveis se encontram em vigor para orientar os actores a qualquer um destes níveis, e vários têm sido as perspectivas traçadas sobre o futuro de cada deles. Algumas das alterações recentemente surgidas à escala planetária, obrigaram a reequacionar essas perspectivas e aponta-se agora para os cinco seguintes cenários:³ i) Recuperação; ii) Ruptura; iii) Depressão; iv) Extinção e, v) Renascimento, abaixo descritos e um dos quais provavelmente se salientará até 2013.

1- Recuperação: Fruto das constantes injeções de capitais, as bolsas recuperam a estabilidade gradualmente.

2- Ruptura: Apesar de todas as tentativas de “subsidiar” a indigência das instituições, verifica-se que o “buraco” é – à escala global – maior do que a cobertura que os Estados podem dar e que por mais concertação mundial na injeção de capitais que haja, não será possível suportar o *crash* e manter um padrão de mercado Ocidental.

3- Depressão: As medidas de compensação económica tardam em fazer efeito e a economia global afunda-se.

4- Extinção: Nenhuma das medidas de falsa capitalização do mercado encetadas pelos Bancos Centrais resulta e a economia global mergulha numa recessão profunda cuja duração pode estender-se por mais de 10 anos.

5- Renascimento: As medidas tomadas não surtem efeito e da depressão, desemprego e luta pela sobrevivência, surge uma nova consciência na Europa de que o caminho trilhado entre a Renascença e o Século das Luzes tem de ser recuperado à partir da experiência e saberes adquiridos ao longo dos tempos.

³ Adaptado de: <http://oopaco.blogspot.com/2008/10/os-cinco-cenrios-da-economia-mundial.html>



No quadro seguinte esta abordagem é apresentada de uma forma mais simplificada, reflectir sobre o futuro que provavelmente nos aguarda.

Quadro único. Futuros prováveis até 2013

CENÁRIO QUESTÕES	RÁPIDA RECUPERAÇÃO	RECESSÃO	DEPRESSÃO
Quanto tempo durará a crise?	Seis a doze meses	Um a dois anos	Três a cinco anos
Será muito mau?	A economia cairá ligeiramente	A economia global irá diminuir significativamente	A economia global irá contrair bastante e durante muito tempo
Como será?	Crise uni-dimensional (crise financeira)	Crise bi-dimensional (crise financeira mais crise da economia real)	Crise tri-dimensional (crise financeira, crise da economia real e crise sistémica)
O que podem fazer os políticos?	Pacotes de recuperação irão estabilizar os cenários e oferecer confiança	Pacotes de recuperação e programas económicos podem ajudar, mas até certo ponto	Intervenções dos governos e da política monetária terão pouco impacto
E a economia?	Não afectará muito o desemprego, a inflação ou a confiança dos consumidores	O desemprego aumentará rapidamente, a inflação cairá, as pessoas irão poupar mais, a dívida pública irá aumentar	O desemprego irá disparar, a economia irá deflacionar, deixará de haver confiança por parte dos consumidores, tudo seguido de tendências proteccionistas e tensões sociais
E as empresas?	Vão perder valor e poderão surgir problemas de liquidez e refinanciamento, mas serão resolvidos; empresas mais capitalizadas poderão explorar oportunidades	As vendas e lucros entrarão em colapso e serão necessárias reestruturações; muitas empresas tornar-se-ão insolventes; empresas mais capitalizadas poderão explorar oportunidades	Irá surgir vagas de insolvências; as condições de negócios serão caóticas; o investimento secará; a economia entrará em colapso
Quem irá ser afectado?	Principalmente o sector financeiro	A maioria das indústrias e regiões do mundo (embora países com a China e a Índia mantenham a economia global a funcionar)	Todas as indústrias e regiões do mundo

Fonte: Roland Berger (entrevista conduzida por Nicolau Santos). Expresso, nº 1885, de 13/12/2008

Aflorada a questão das envolventes do Alentejo, em termos do futuro provável, no próximo ponto será brevemente abordado um conceito fundamental deste texto.

4.2 - A Prospectiva

A prospectiva consiste na investigação de futuros (possíveis, prováveis e desejáveis), investigação essa que é prévia à elaboração de estratégias ou de políticas tendo em vista a acção presente. Consiste portanto ainda segundo aquele autor na preparação do futuro



definido como desejável e realizável, implicando que a prospectiva oriente as nossas acções presentes de maneira a alongar o campo das acções realizáveis no amanhã.

Segundo Decouflé (1980), a prospectiva deve ser tomada como uma atitude de espírito assente em quatro princípios: i) ver longe e com amplitude, ii) analisar em profundidade, iii) arriscar, e iv) pensar no homem. Para este autor, o raciocínio prospectivo consistirá na elaboração sobre a história em curso, de um conjunto de hipóteses, sujeito cada vez mais a métodos e técnicas de controle, pedidas ao *corpus* de disciplinas científicas existentes, de maneira que o seu enunciado e as conclusões (que for possível tirar, e sempre provisórias), tenham cada vez mais crédito, e dêem a ideia de que é permitido raciocinar sobre o possível e sobre o provável, sem muito de arbitrário. Godet por sua vez acrescenta que as ideias chave que subjazem à postura prospectiva são as seguintes cinco:

- 1ª Adotar um pensamento anti fatalista e orientado para a acção;
- 2ª Proporcionar orientação e conteúdo aos projectos a elaborar (e mesmo em curso);
- 3ª Adotar uma visão global e qualitativa para a acção local, sub regional e regional;
- 4ª Colocar as perguntas certas e duvidar da sabedoria popular (mas não a desprezar, pois pode ser útil para se compreender pensamentos e práticas, e como hipótese de trabalho);
- 5ª Utilizar métodos simples e adaptáveis ao estímulo da imaginação e à facilidade de comunicação.

Ainda segundo Godet (1983: 1) pode ser considerada como uma ciência da acção e da anti fatalidade, que se funda segundo sobre sete ideias chave:

- 1ª Aclarar a acção presente à luz do futuro;
- 2ª Explorar os futuros múltiplos e incertos;
- 3ª Adotar uma visão global e sistémica;
- 4ª Considerar os factores qualitativos e as estratégias dos actores;
- 5ª Ter presente que a informação e a previsão não são neutras;
- 6ª Optar pelo pluralismo e complementaridade de perspectivas;
- 7ª Questionar o senso comum.

O conceito encontra-se assim associado a uma antecipação ao serviço da estratégia, da vigilância face ao que pode acontecer, e, da reflexão permanente sobre o que pode ser feito,



pelo que adoptar uma atitude prospectiva, pode contribuir utilmente para a elaboração de estratégias que estejam a altura dos seguintes desafios: i) permitir aos actores reflectir antecipadamente sobre os assuntos correntes que normalmente os submergem; ii) contribuir para a emergência duma dinâmica de desenvolvimento que atendendo às especificidades locais, seja aglutinadora de todas as energias.

A prospectiva pode portanto ser definida como o conjunto de conceitos e técnicas usados para a antevisão do comportamento de variáveis seleccionadas e das interacções entre elas, sendo considerada como um exercício indispensável nas orientações estratégicas de intervenções com o objectivo de buscar soluções para os problemas identificados.

Assim para Godet (1990) a atitude prospectiva pode ser sintetizada numa fórmula simples: visão global para uma acção local, clarificando a actuação presente à luz do futuro possível. Neste âmbito a prospectiva regional ganha uma relevância acrescida, a qual desde os anos 80 tem vindo a expandir-se em termos de investigação fundamental e investigação aplicada.

4.3 - Desenvolvimento Regional

Considerando o Alentejo como uma região (embora só para efeitos de planeamento, uma vez que não dispõe de qualquer autonomia), recorremos aqui ao conceito de desenvolvimento regional para organizar a abordagem do objecto de investigação seleccionado.

Muitos dos autores que se têm debruçado sobre o tema analisam regiões que se destacam pela dinâmica da sua respectiva base económica, tipificando esses territórios sob a designação de distritos industriais, conglomerados sinérgicos, meios inovadores, clusters, arranjos produtivos locais.⁴

É nestas regiões que se produzem bens e serviços de alto valor acrescentado, atraindo pessoas e actividades. No entanto outras regiões não conseguem atingir essa dinâmica, Esta diferente paisagem prende-se com o facto das regiões disporem de desiguais condições ou vantagens (comparativas e competitivas)

⁴ São ainda utilizados outros conceitos como: sistemas produtivos localizados, sistemas industriais localizados, sistemas produtivos localizados, sistemas industriais localizados, complexos industriais, comunidades industriais, configurações produtivas locais.



Vásquez Barquero (1993), afirma que os factores críticos para o êxito da intervenção dos decisores regionais e locais constituem o *chamado Modelo do Pentágono*, que inclui o *Hardware*, o *Software*, o *Orgware*, o *Finware* e o *Ecoware*, cujo significado consta abaixo.

- O *Hardware do desenvolvimento regional* inclui todas as infra-estruturas (transportes, comunicações, hospitais, escolas) que constituem a base dos processos de mudança estrutural, sendo instrumentos indispensáveis para o funcionamento do sistema produtivo;
- O *Software do desenvolvimento local* é formado por factores qualitativos que são necessários para o crescimento e que têm um carácter imaterial (o “know-how” tecnológico e inovador, a capacidade empreendedora);
- O *Orgware do desenvolvimento*, reside na capacidade de organização que existe na região, e permite dar uma resposta eficaz aos desafios que apresenta a competitividade;
- O *Finware do desenvolvimento local* é formado pelo conjunto de instrumentos financeiros que se utilizam para o desenvolvimento estratégico de um território;
- O *Ecoware do desenvolvimento local* consiste no conjunto de instrumentos que contribuem para o uso adequado dos recursos naturais existentes (as acções dirigidas para deter a deterioração do meio-ambiente e proteger a qualidade dos recursos naturais – água, ar e solo – têm adquirido, progressivamente, um valor estratégico no desenvolvimento local).

Significam estas diferenças que há regiões que dispõem de vantagens sobre outras (em termos de vantagens comparativas e vantagens competitivas), sendo actualmente estas as mais importantes

Refira-se a propósito que a competitividade e a sustentabilidade regionais de longo prazo têm menos a ver com a eficiência de custos e mais a ver com a capacidade das empresas e instituições para inovar, isto é, para incrementar a respectiva base de conhecimentos. Assim, a inovação é ditada pela boa gestão e eficiente utilização dos fluxos estratégicos de informação e criação de conhecimento.



Este contributo pode ser complementado com um outro que se debruça sobre a Metodologia de Organização de Actores, e onde se considera os quatro seguintes elementos envolvidos no processo metodológico de desenvolvimento regional:⁵

- **Elementos Dinamizadores** – constituem a essência do processo de desenvolvimento, abarcando fundamentalmente aspectos ligados à actividade empresarial tais como: empresas existentes; mercado destas empresas; tecnologias utilizadas por estas empresas; capital disponível para estas empresas; e rede de informação que as empresas tem acesso;
- **Elementos Indutores** – identificados com os sistemas que viabilizam a indução dos elementos dinamizadores, e que se traduzem na Criação e Desenvolvimento de Empresas e da Cultura Empreendedora para detectar se existem na região mecanismos de apoio ao desenvolvimento e surgimento de empresas; Transferência de Tecnologia para identificar e estruturar uma infra-estrutura com o objectivo de transferir tecnologia; Infra-estrutura de Apoio para detectar a disponibilidade e carência de infra-estrutura de apoio às empresas locais; e Promoção da Cultura Empreendedora para estimular e solidificar a cultura empreendedora;
- **Elementos Potenciadores** – os quais influenciam a performance dos dois elementos anteriores, estimulando ou retraindo sua acção, e de entre os quais se destaca os seguintes: entidades governamentais; entidades de carácter técnico-científico; entidades de carácter empresarial; e entidades de carácter não governamental; e
- **Elementos Ambientais** – ou seja, os factores externos e não controláveis que podem influir no desempenho das empresas, tais como: Factores Políticos; Factores Económicos; Factores Sociais e Culturais; Factores Tecnológicos; e Factores Legais e Regulatórios.

É porém (Cuadrado Roura, 1995:18-21) que traça com mais detalhe o perfil dos territórios (regiões, sub-regiões, locais) consideradas competitivas,⁶ evidenciando alguns elementos e pontos em comum que, embora possam não atingir o nível mais elevado em todas essas

⁵ Adaptado de: <http://www.dtr.iel.org.br/dtr/metodologia.htm>

⁶ De que são exemplo a Baviera e Bade-Wurtemberg, na Alemanha; Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon e Provence-C. de Azur, em França; e em Espanha a Cataluña e a Comunidade de Valência e Aragão.



áreas territoriais, estão sempre presentes em qualquer um dos casos por si estudados, e por conseguinte afiguram-se como muito determinantes para o respectivo êxito, como sejam:

- Dotação em infra-estruturas de comunicações, vias rodoviárias, ligações aéreas nacionais e internacionais, rede avançada de telecomunicações, factores estes que se conjugados com vantagens locativas de origem externa e interna tais como: a proximidade de outras áreas consideradas desenvolvidas, clima ameno, relevo suave, recursos hídricos abundantes, etc.) se potenciam mutuamente;
- Existência de um conjunto/sistema de cidades intermédias importantes (habitadas por populações de dimensão mediana), às quais se encontra associada uma rede de núcleos urbanos complementares, sendo todo esse conjunto encimado por um grande pólo urbano, dotado de bons equipamentos e beneficiando de uma imagem favorável;⁷
- Oferta estável de força de trabalho qualificada dispendo de uma base educativa elevada, no âmbito da disponibilidade de recursos humanos, aliada à presença de centros educativos superiores de prestígio e de centros de investigação, dotados do correspondente suporte de capital humano;⁸
- Presença dominante de PME exercendo actividades variadas, constituindo o reflexo de uma base empresarial local, apta para novas iniciativas e facilitadora de processos de aprendizagem e de subcontratação;
- Acessibilidade da região, quer aos mercados, quer aos decisores político-económicos, quer ainda a inovações e desenvolvimentos tecnológicos, etc, bem

⁷ A propósito, Paelinck (1987) acrescenta que regiões urbanizadas têm os melhores potenciais para desenvolverem inovações ou aceitar ideias inovadoras para traduzi-las em investimentos regionais; direcções e departamentos de investigação e desenvolvimento localizados em regiões urbanas têm fácil acesso a todos os tipos de organizações comerciais e oficiais, e por isso podem basear as suas estratégias em informações externas. Pode assim afirmar-se que o sistema de cidades desempenha um papel importante no desenvolvimento e na localização de actividades, na medida em que a competição entre territórios se transforma facilmente em competição entre cidades.

⁸ A região pode dispor duma vantagem adicional caso os custos laborais relativos -salariais e não salariais- sejam moderados, embora se considere que um mercado cada vez mais integrado, esta última vantagem tenderá porém a diminuir.



como receptividade às ideias ou investimentos inovadores provenientes do exterior da região;⁹

- Disponibilidade de serviços avançados à produção (I&D, serviços financeiros especializados, consultadoria tecnológica, design, comercialização e exportações, planeamento estratégico);
- Existência de uma autoridade regional com autonomia face ao poder central, e existência de um sistema de cooperação entre as diferentes autoridades públicas, por um lado, e entre estas e as organizações civis, por outro (associações empresariais, associações sindicais, organizações educativas, organizações culturais, organizações cívicas), por forma a se implementar uma boa base organizativa e estratégias de apoio;¹⁰
- Imagem social suficientemente atractiva para atrair investimentos externos e que se traduz num clima relativamente pacífico e cooperativo, ou seja um clima de não conflitualidade ou de baixa conflitualidade, que implica o relacionamento normal e o diálogo estável por exemplo entre associações patronais e associações sindicais, e o relacionamento não disfuncional entre forças políticas.

Face a esta exigência, os sistemas territoriais locais terão que gizar e concretizar estratégias que lhe permitam sobreviver na “guerra dos locais” (Kotler, 1993). Este autor propõe as seguintes seis estratégias que os sistemas territoriais locais, actualmente e no futuro, para se afirmarem no panorama competitivo que os rodeia, têm que desencadear:

- **Estratégia de identidade** («place identity»)

Consiste na determinação do «quem somos». Deve ser precedida de uma auditoria especializada sobre o local, visando um exame à economia do território, ao seu «design», aos seus activos físicos, à qualidade de vida. Mas mais do que uma

⁹ A existência de alguns instrumentos, tais como: centros de informação, institutos tecnológicos, parques científicos e tecnológicos, actuam como canal e rede que facilita os ditos acessos.

¹⁰ Refira-se a propósito o caso do Estado do Ceará no Brasil, que, de segundo estado mais pobre daquele país, em 1977, passa em 1994 a registar o maior crescimento do PIB, concomitantemente o rendimento «per capita» aumentou neste Estado 30 por cento, contra 4 por cento a nível nacional. Esta mudança é associada à chegada aos cargos de chefia, dum conjunto de empresários que disputaram aos «coronéis» o governo do Estado, pois devido a bloqueios políticos provocados pelas forças conservadoras, os empresários viam-se impossibilitados de concretizar as ideias gizadas no Centro Industrial do Ceará. (Freaza, 1994).



radiografia asséptica, o que se pretende é uma avaliação dinâmica em termos de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (a clássica análise SWOT, no acrónimo em inglês);¹¹

- **Estratégia de melhoras básicas locais** («*place basic improvement*»)

Ultrapassa o clássico programa de obras públicas de infra-estruturas. Dimensões como por exemplo, «infra-estrutura digital», «design» urbano, criação de atracções originais, criação de uma postura de «pensar ambientalmente» para resolver os tradicionais problemas da poluição, e da congestão urbanística e de tráfego, são privilegiadas nesta estratégia;

- **Estratégia de produto local** («*place product*»)

Incide sobre a identificação do «que temos para oferecer», para além da paisagem, dos produtos originais do território, e do património histórico. Neste conceito de «produto local» estão também incluídos os serviços públicos de excelência, as estruturas e políticas culturais e de recreação e lazer, as zonas pensadas para actividades económicas altamente competitivas, o dinamismo das organizações da sociedade civil e a qualidade do parque habitacional. Aqui deverá sobretudo estar incluído o «activo» fundamental que pode ser o «produto» de maior valor: os cidadãos (quem são, que qualificações têm, que saber detêm);

- **Estratégia de localizar «massa cinzenta»** («*place brain*»)

Constitui o desafio mais importante num duplo sentido: o de educar e formar os seus cidadãos «locais», bem como o de desenvolver uma política activa de captação e fixação de novos habitantes de alto valor acrescentado;

- **Estratégia de sinergia total** («*place synergy*»)

Esta é uma condição necessária para o sistema territorial local alcançar o êxito. Implica que por exemplo, no campo da promoção da imagem as campanhas lançadas por organismos diferentes não colidam. Neste âmbito depara-se como urgente que o «marketing» estratégico junte à mesma mesa as «forças vivas locais», que neste caso deverão actuar como um «*think-tank*»;

¹¹ Strengths: Forças; Weaknesses: fraquezas; Opportunities; Threats: Ameaças



- **Estratégia face aos investidores e decisores externos («place buyers»)**

5 - Alentejo 2013: Resultados do estudo exploratório

Neste ponto são explanados os resultados obtidos com a aplicação do método Delphi e que incidem sobre os seguintes tópicos: i) Tendências ou dinâmicas positivas que poderão marcar o Alentejo até 2013; ii) Tendências ou dinâmicas negativas que poderão marcar o Alentejo até 2013; iii) Territórios, que provavelmente mais se desenvolverão sustentavelmente no Alentejo até 2013; iv) Territórios, que provavelmente menos se desenvolverão no Alentejo até 2013; v)

Desafios que se colocam actualmente ao Alentejo e, vi) Desafios com que provavelmente se irá deparar o Alentejo no próximo ciclo 2014-2020.

5.1-Tendências ou dinâmicas *positivas* que poderão marcar o Alentejo até 2013

São as seguintes as tendências ou dinâmicas positivas que na óptica dos respondentes vão provavelmente marcar o Alentejo até 2013:

- Nichos no âmbito da agricultura e da pecuária
- Produções locais e turismo
- Aumento do fluxo imigratório
- Impactos positivos decorrentes da actividade do porto de Sines
- Impactos positivos decorrentes das potencialidades do projecto Alqueva
- Aumento dos serviços directos e indirectos relacionados com o aeroporto de Beja
- Produção de energia renovável
- Dinâmicas no sector aeronáutico e do automóvel (montagens, peças, electrónica, etc.)
- Melhoria das ligações ferroviárias com Espanha e com Lisboa
- Dinâmica económica significativa em Évora e no raio de 40/50 kms com a introdução do TGV
- Criação de empresas inovadoras na área da economia social / Reforço da área de economia social
- Criação de centros de competências nos politécnicos do Alentejo
- Manutenção da qualidade do ar e do ambiente em geral
- Disponibilidade de reserva de água



- Disponibilidade de território pouco povoado

5.2 - Tendências ou dinâmicas *negativas* que poderão marcar o Alentejo até 2013

Quanto às tendências ou dinâmicas negativas que provavelmente mais se repercutirão sobre o Alentejo, foram apontadas as seguintes:

- Recessão demográfica / Envelhecimento da população / Saída de População Jovem
- Não retenção na Região dos recém diplomados pelas Universidades e Institutos Politécnicos
- Redução e deslocalização dos serviços desconcentrados da Administração Pública
- Redução significativa dos investimentos e empregabilidade pelo sector público, principalmente das autarquias
- Aumento generalizado do desemprego e manutenção da fraca qualificação da mão-de-obra
- Riscos significativos em Évora nomeadamente com a redução de pessoal da TYCO, SA
- Desaparecimento de freguesias e desclassificação administrativa de algumas vilas e cidades
- Enfraquecimento do papel dos politécnicos do Alentejo no âmbito da oferta formativa
- Declínio de algumas produções agrícolas
- Eventuais problemas em mercados de produtos tradicionais (ex: rochas ornamentais)
- Agravamento da falta de competitividade das empresas em geral
- Acentuar das assimetrias intra-regionais
- Descaracterização das cidades por pressões urbanísticas
- Maior risco de erosão e incêndios

5.3 -Territórios, que provavelmente mais se desenvolverão sustentavelmente no Alentejo até 2013.

Quanto aos territórios que provavelmente mais se desenvolverão até 2013, os respondentes indicaram territórios mais circunscritos (municípios ou cidades) e territórios mais alargados (conjuntos de municípios ou mesmo NUTE III).

No que se refere a territórios mais circunscritos os indicados foram os que constam abaixo:



- Concelho de Évora / cidade de Évora
- Beja
- Ferreira do Alentejo (o que se prende com a questão do regadio)
- Elvas
- Portalegre
- Ponte de Sor (fileira da cortiça – cluster)

No que se refere a territórios mais alargados, foram por sua vez indicados os que seguidamente são referidos:

- Mértola e Moura
- *Alentejo Litoral (2) / Litoral (S. Tiago do Cacém / Sines)*
- Corredor Beja – Sines
- Eixo A6 (desde Vendas Novas até à fronteira) / Corredor Vendas Novas – Évora – Elvas
- Envolvente do Alqueva / Zona de influência do Alqueva
- Alentejo Central
- Para além destes territórios, houve respondentes que referiram a Lezíria do Tejo que

5.4 - Territórios, que provavelmente menos se desenvolverão no Alentejo até 2013.

Neste âmbito não foram, maioritariamente, apontados territórios específicos, mas sim territórios mais vastos, abrangendo vários municípios. São aqui referidos os concelhos que se situam no norte e no sul da região, como se pode ver na sistematização que seguidamente se apresenta:

- Margem Esquerda do Guadiana / Concelhos fronteiriços do Baixo Alentejo
- Coroa sul interior do Baixo Alentejo / zona sul do Alentejo
- Norte raiano do distrito de Portalegre / concelhos rurais que se situam a norte do eixo viário Lisboa – Badajoz
- Neste âmbito houve também uma referência a territórios específicos e que respeitam a zonas peri-urbanas, em especial das capitais de distrito, onde há pessoas provenientes recentemente das zonas rurais que permanecem em condições precárias)



5.5 - Desafios que se colocam actualmente ao Alentejo

Em consonância com os resultados que constam nos pontos anteriores, apresenta-se neste ponto os desafios que se colocam à região, os quais são:

- Desenvolvimento de um Plano Estratégico de Desenvolvimento económico, inicialmente a nível regional, sendo posteriormente alargado a nível transfronteiriço com a Extremadura e Andaluzia;
- Elaboração de um Plano regional de ordenamento enquadrador dos investimentos;
- Articulação real entre as políticas públicas de ordenamento / ambiente e desenvolvimento regional;
- Inovação;
- Formação / Reforçar o capital humano, através da melhoria das qualificações;
- Atrair população jovem e qualificada e travagem do despovoamento;
- Motivação de responsáveis políticos e agentes económicos para investimento em capital social;
- Desenvolver e estimular a iniciativas das pessoas sobretudo a capacidade de assumir riscos ao nível empresarial;
- Captação de investimentos;
- Aumentar o investimento endógeno em áreas de negócio sustentáveis a médio/longo prazo;
- Potenciar a valia económica dos seus recursos naturais e dos produtos alimentares de qualidade;
- Melhorar a competitividade;
- Combater o desemprego jovem e feminino;
- Revalorizar o mundo rural, suas actividades e saberes;
- Potenciar o envolvimento regional das instituições regionais de ensino superior e internacionalizar os seus equipamentos de ensino superior;
- Concretização de uma política de imigração aberta e acolhedora;
- O desafio da manutenção da sua qualidade de vida em locais específicos (v.g. Alqueva) se descaracterizar o desenvolvimento previsto para a zona, incluindo os aspectos turísticos e agrícolas;



- Coesão interna;
- Redinamização do poder local;
- Implementação de um nível de regionalização sustentável;

5.6 - Desafios com que provavelmente se irá deparar o Alentejo próximo ciclo 2014-2020

Como corolário dos pontos anteriores são aqui identificados os desafios que na óptica dos respondentes se vão provavelmente colocar a todos os que têm de tomar decisões estruturantes sobre o Alentejo, tendo sido identificados os seguintes:

- Identificação da carteira de competências que possam ajudar a potenciar os pontos fortes da região (Capital Humano);
- Convergência de interesses para o desenvolvimento de áreas prioritárias;
- Erradicar ou minimizar o endogamismo de várias instituições (públicas e privadas);
- Ultrapassar o grau zero da visão e das intervenções de curto prazo, nomeadamente por parte das autarquias;
- Questões da interioridade associadas à pobreza, à velhice e aos fluxos migratórios das zonas rurais para as cidades;
- Suster a quebra da população / Criação de condições que permitam reter as populações, nomeadamente os jovens nos locais de origem;
- Potenciar as fileiras económicas (agro indústrias, turismo);
- Fomentar a criação de emprego;
- Oferta de atractivos no Baixo Alentejo para turistas hospedados no Algarve;
- Optar pela equidade (distribuir recursos por todos os territórios) ou pela eficiência (concentrar investimentos prioritariamente nos territórios mais viáveis);
- Insegurança;
- Questões ecológicas;

6 - Discussão e Conclusões

Com este trabalho propuseram-se os autores realizar um exercício de prospectiva visando caracterizar o Alentejo no final do presente ciclo de programação, e, nomeadamente efectuar o levantamento de desafios que provavelmente se vão colocar à região no próximo



ciclo de programação comunitária, com a finalidade de suscitar uma reflexão atempada sobre opções com que decisores e a população se podem vir a deparar.

Após explanação sobre questões metodológicas e teóricas, e, breve caracterização do provável contexto futuro que poderá influenciar o desenvolvimento do Alentejo, foram apresentados os resultados obtidos mediante aplicação de procedimentos referidos acima, sistematizados através dos seguintes pontos: i) Tendências ou dinâmicas positivas que poderão marcar o Alentejo até 2013; ii) Tendências ou dinâmicas negativas que poderão marcar o Alentejo até 2013; iii) Territórios, que provavelmente mais se desenvolverão sustentavelmente no Alentejo até 2013; iv) Territórios, que provavelmente menos se desenvolverão no Alentejo até 2013; v) Desafios que se colocam actualmente ao Alentejo e, vi) Desafios com que provavelmente se irá deparar o Alentejo no próximo ciclo 2014-2020. De ressaltar que a questão da população é transversal aos seguintes tópicos: “Tendências ou dinâmicas negativas que poderão marcar o Alentejo até 2013”, “Desafios que se colocam actualmente ao Alentejo” e, “Desafios com que provavelmente se irá deparar o Alentejo no próximo ciclo 2014-2020”.

Para além de se sublinhar este resultado, relembre-se que os respondentes apontaram como desafios para o próximo ciclo, os seguintes:

- Identificação da carteira de competências que possam ajudar a potenciar os pontos fortes da região (Capital Humano);
- Convergência de interesses para o desenvolvimento de áreas prioritárias;
- Erradicar ou minimizar o endogamismo de várias instituições (públicas e privadas);
- Ultrapassar o grau zero da visão e das intervenções de curto prazo, nomeadamente por parte das autarquias;
- Questões da interioridade associadas à pobreza, à velhice e aos fluxos migratórios das zonas rurais para as cidades;
- Potenciar as fileiras económicas (agro indústrias, turismo);
- Fomentar a criação de emprego;
- Oferta de atractivos no Baixo Alentejo para turistas hospedados no Algarve;
- Optar pela equidade (distribuir recursos por todos os territórios) ou pela eficiência (concentrar investimentos prioritariamente nos territórios mais viáveis);
- Insegurança;



- Questões ecológicas;

Foram ainda referenciados os territórios que provavelmente se encontrarão em maiores dificuldades nesse período.

Tendo presente as dinâmicas positivas e a identificação dos territórios que provavelmente mais se desenvolverão, a questão que se coloca agora é o interesse num exercício de reflexão sobre as medidas que podem vir a ser tomadas perante um panorama heterogéneo que, apresenta algumas potencialidades e diversas vulnerabilidades.

Questão esta que suscita o interesse numa reflexão mais aprofundada sobre a evolução da envolvente, pois o Alentejo está em muito dependente das envolventes nacional e comunitária e mesmo global, não dispondo de trunfos assinaláveis para resistir a pressões heterónimas.

Esta asserção aponta para a pertinência da realização de exercícios de prospectiva os quais devem possibilitar a aplicação de três actividades críticas no mundo actual e respectivas ferramentas:

- ✓ O scanning do ambiente organizacional através da exploração de diferentes tipos de abordagens e ferramentas;
- ✓ A simulação de futuros possíveis através da construção e exploração de cenários contrastados;
- ✓ A agilidade e resiliência estratégica através da exploração de diferentes conceitos e ferramentas estratégicas.

O valor acrescentado da pesquisa exploratória efectuada reside assim em contribuir para o debate sobre a importância da postura proactiva que tem vindo a ser utilizada ao serviço do desenvolvimento regional.

Bibliografia

Citada

ALVARENGA, António; CARVALHO, Paulo de (2007). “A escola francesa de prospectiva no contexto dos *Futures Studies* – Da “Comissão do Ano 2000” às “Ferramentas” de Michel Godet, Instituto de Defesa Nacional



http://www.idn.gov.pt/proj_prospectiva/fich_proj/134_Escola_Francesa_de_Prospectiva.pdf

CAVACO, Carminda (1994). Do despovoamento rural ao desenvolvimento local”, ed. Programa das artes e ofícios tradicionais, Lisboa, DGDR

CCDR (2007). *Programa Operacional Regional Alentejo 2007/2013*, Ponte de Sor, 8 de Fevereiro de 2007

CCDR Alentejo (2007), *Modelo Territorial, das Opções Estratégicas de Base Territorial*, Évora, CCDRA

CEDRU/TIS (2003), *Relatório Síntese do Estudo de Avaliação de Oportunidades de Desenvolvimento Regional do Alentejo*, Évora, Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

CUADRADO-ROURA, Juan R. (1995), “Crecimiento Regional y Competitividad Territorial”, *III Encontro Nacional da APDR*, Porto, 27-29 de Abril, (policopiado), 24 pp.

DECOUFLÉ, André-Clément (1980) *La Prospective*, 2ª ed., Paris, Presses Universitaires de France

DIRECÇÃO REGIONAL DE AGRICULTURA E PESCAS DO ALENTEJO (2007). *Programa de Desenvolvimento Rural Região Alentejo*, Évora, DRAPAL

FERRÃO, João (coord.) (1997), “Políticas de inovação e desenvolvimento regional e local”, *Actas / do Encontro*, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

FERREIRA, António da Fonseca (coord.) (2007), *Lisboa 2020: uma estratégia de Lisboa para Região de Lisboa*, Lisboa, CCDRLVT

FREAZA, Iza de Salles (1994), “Governo de empresários impõe milagre económico do Ceará” in *Expresso*, nº 1114, de 5/3

GASPAR, Jorge (1993), *As regiões portuguesas*, Lisboa, Ministério do Planeamento e da Administração do Território, Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional

GODET, Michel (1993), *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção*, Lisboa, Publicações Dom Quixote

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, I.P. (2007), *Anuário Estatístico da Região Alentejo 2006*, Lisboa, INE, I.P.



KOTLER, Philip et al (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Free Press/MacMillan

LOPES, António Simões (2001). *Desenvolvimento Regional* (5ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

MENDES, Maria Filomena (2008), “Cenários demográficos para o Alentejo nos princípios do século XXI”, in REGO, Maria da Conceição e BALTAZAR, Maria da Saudade (coords), *Novos cenários de desenvolvimento do Alentejo*, Lisboa, Colibri, pp. 51-83

PAELINCK, J. H. P. (1987), “Caminhos do desenvolvimento europeu”, in *Planeamento*, vol. 9, nº 2/3, pp. 13-22

RIBEIRO, José M. F.; Correia, Vítor Manuel da Silva; de Carvalho, Paulo (1997). “Prospectiva e Cenários – uma Breve Introdução Metodológica”, Série “Prospectiva – Métodos e Aplicações”, Nº1, DSP-DPP (MEPAT - SEDR), Lisboa.

RIBEIRO, José M. F. (2005). Diagnóstico e Prospectiva dos Locais: Uma Breve Exploração do Caso da Área Metropolitana de Lisboa. Série “Prospectiva – Métodos e Aplicações” Nº 7

RIBEIRO, José M. F.; Alvarenga, António; Marques, Isabel (2003) “A União Europeia face ao(s) seu(s) Futuro(s): um Exercício de Prospectiva a dez anos (actualização)”, Série “Prospectiva – Métodos e Aplicações”, Nº5, DSP-DPP (MF), Lisboa.

ROSADO, Manuel Bento (1997), *Desenvolvimento regional: Contribuição para o seu estudo e planeamento*, 1ª ed., Évora, Comissão de Coordenação da Região do Alentejo, 1997

SANTOS, Marcos O. G. (1997), *Alentejo 2010: o cenário mais provável* (tese de doutoramento), Évora, Universidade de Évora

VÁSQUEZ BARQUERO, A. (1993), *Política Económica Local*, Madrid, Pirâmide.

Consultada

COSTA, José da Silva (org.) (2002), *Compêndio de Economia Regional*, APDR.

LOPES, Raul (2001), *Competitividade, Inovação e Território*, Oeiras, Celta Editora.

FERRÃO, João (2004). Uma política regional para Portugal: sugestões para um programa de acção. *Sociedade e Território* (37/38), p. 72-79.



NUNES, Richard e Heitor, Manuel (2004), *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal*, 1.^a ed., Luxemburgo, Comissão Europeia.

NUNES, Rui e ÉVORA, César (1998), “Assimetrias internas e históricas sobrepõem-se a discursos de conjuntura”, *Economia Pura*, nº 6, Ano I, p. 30 – 33.

PECQUEUR, B. (1987), “*De l’espace fonctionnel à l’espace-territoire*” Grenoble, *Dissertação de doutoramento na Université des Sciences Sociales de Grenoble*.

REIGADO, Felisberto Marques (2000), *Desenvolvimento e Planeamento Regional: Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa, Editorial Estampa.

REIS, José (1988), “Território e sistemas produtivos locais: uma reflexão sobre as economias locais”, *Revista Crítica das Ciências Sociais*, nº 25/26, p. 127-141.

Sites Consultados

Observatório do Desenvolvimento do Alentejo

http://www.observatorio.uevora.pt/noticias_paginaprincipal.htm# (consultada em 24/03/2009)