

**Área Temática:** Gestão Socioambiental  
**Tema:** Estratégia e Sustentabilidade

**Título do Trabalho: Processo Prospectivo contribui para o Desenvolvimento Sustentável do Município de Ribeirão Branco - SP**

### **AUTORES**

**ANTÔNIO LUÍS AULICINO**

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LTDA

alaulicino@idsust.com.br

**LIÉGE MARIEL PETRONI**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

lmpetroni@uol.com.br

### **Resumo**

A elaboração do planejamento de longo prazo, para regiões, municípios, estados e países, é necessária para definir onde se deseja chegar, caso contrário eles estarão sob as condições determinantes do ambiente.

A elaboração do processo prospectivo tem a finalidade de contribuir para o planejamento de longo prazo, construindo a visão estratégica do futuro compartilhada, para que haja a preparação das pessoas para enfrentá-lo, antecipando por meio de uma reflexão da situação passada, presente e possíveis futuros, para que seja elaborado um plano de ações ou formulação de políticas públicas.

O artigo objetiva demonstrar que a elaboração do processo prospectivo contribui para a construção da visão estratégica de longo prazo do desenvolvimento sustentável do Município de Ribeirão Branco, em São Paulo. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, a revisão bibliográfica e documental, além da pesquisa-ação para este trabalho.

O processo prospectivo possibilitou mobilizar, sensibilizar e conscientizar a sociedade de Ribeirão Branco por meio da identificação de fatores motrizes e da elaboração do Plano de Ações para dezoito anos visando o desenvolvimento sustentável deste Município. Este processo culminou com a Carta de Compromisso assinada pelos diversos atores sociais, com o acompanhamento e a orientação do Ministério Público.

**Palavras chave:** processo prospectivo, agentes sociais, apropriação.

### **Abstract**

The elaboration of the long-term planning of regions, cities, States and countries, is important and necessary, to define where you want to get, otherwise they will be under the conditions of environmental determinants.

The elaboration of prospective process aims to contribute to the long-term planning, building the strategic vision of the shared future, so there is the preparation of people to face it, anticipating through a reflection of past, present situation and possible future, to elaborate a plan of action or the formulation of public policies.

The article aims to show that the preparation of prospective process contributes to the construction of the strategic vision of the long-term future of the sustainable development of the

municipality of Ribeirão Branco, in São Paulo. The methodology used was the exploratory research, literature review and documentary, in addition to action research for this paper.

The prospective process enabled mobilizing, sensitizing and educating the society of Ribeirão Branco by identifying the driving factors and the development of the plan of action for eighteen years aiming at the sustainable development of this municipality. This process culminated in the Commitment Letter signed by the various social actors, with the monitoring and guidance of the Prosecutor.

**Key words:** prospective process, social agents, appropriation

## 1. Introdução

A prospectiva ou *foresight* é o processo que, sistematicamente, tenta prospectar o ambiente futuro de longo prazo, no que concerne às diversas dimensões: social, econômica, meio ambiente, estas três dimensões que compõem o desenvolvimento sustentável, mais as dimensões: demográfica, tecnológica, política, cultural, legal e segurança e defesa, para identificar tecnologias emergentes e áreas de pesquisas estratégicas, a fim de produzir benefícios econômicos e sociais, conforme MARTIN (2001).

Dessa maneira, a habilidade para construir uma visão estratégica do futuro pelos diversos agentes sociais, desenvolve-se em um processo composto de várias atividades, que é denominado processo prospectivo em alguns países e em outros é denominado processo *foresight*, que, segundo MARTIN (2001), é um estudo mental do futuro de longo prazo, em que participam várias pessoas, representando a sociedade.

Esse processo obtém resultado quando existe a apropriação dos diversos agentes sociais (*stakeholders*) envolvidos. Considera-se que a apropriação é (i) a aquisição de conhecimento, (ii) a motivação de ver juntos e o (iii) desenvolvimento do comprometimento, objetivando a construção da visão estratégica do futuro desejável, possível e/ou realizável, conforme GODET (2001).

Portanto, a importância da elaboração do processo prospectivo é integrar os diversos agentes sociais para construir futuro estratégico desejado, minimizar os riscos, reduzir os desperdícios nos investimentos tanto de infra-estrutura quanto sociais e de outras dimensões, como também apoiar tomadas de decisão e formulação ações e de políticas públicas.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

No Brasil existe a dificuldade de elaboração de planejamento de longo prazo, no setor público, em razão dos mandatos serem de quatro anos, prejudicando a continuidade de ações e elaboração de políticas públicas essenciais para o processo de continuidade e obtenção de resultados do planejamento de longo prazo. Além disso, o processo de longo prazo permite mobilizar, sensibilizar e conscientizar a sociedade para conduzir o desenvolvimento sustentável de uma localidade.

O objetivo deste trabalho é demonstrar que a elaboração do processo prospectivo contribui para a construção da visão estratégica do futuro de longo prazo do desenvolvimento sustentável do Município de Ribeirão Branco, em São Paulo.

## 3. Revisão Bibliográfica

### 3.1. Processo Prospectivo: Definição e Relevância

A evolução do processo prospectivo percebe-se bem no Japão que nos anos setenta do século XX, segundo MARTIN (2001:1), iniciou as atividades *foresight* – processo prospectivo, embora tais atividades não fossem descritas como *foresight* – processo prospectivo, mas como *forecasting* ou planejamento estratégico de longo prazo ou, ainda, alguma terminologia similar. Nos anos noventa do século XX, a situação começou a mudar com a elaboração de processos prospectivos – *foresight* – em países, tais como Holanda, Estados Unidos, Austrália, Alemanha, Inglaterra, França e vários outros países.

Nesse contexto e ainda na União Europa, o destaque para os processos prospectivos dirige-se para a França, que elabora processos denominados prospectivos desde 1959, como a criação do *Centre International de Prospective*, segundo BERGER (1958). É importante ressaltar o resultado que DESTATES (2007) obteve ao analisar a evolução dos processos prospectivos - *foresight*, que, inicialmente, eram considerados diferentes, mas eles atingiram, hoje, os mesmos conceitos.

A experiência da França na elaboração dos processos prospectivos demonstra que eles podem ser elaborados de acordo com o grau desejado de participação dos agentes sociais, no que concerne ao grau desejado em termos estratégicos, conforme DURANCE *et al.* (2007) e BOOTZ e MONTI (2008). Diante disso, obtém-se quatro formas de elaborar os processos prospectivos, identificados na figura 1:

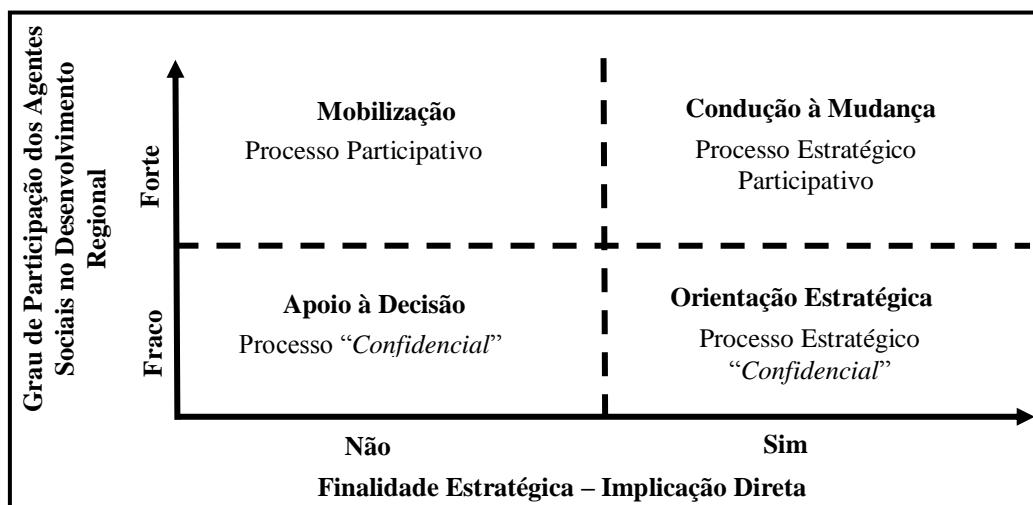


Figura 1: Tipologia do processo prospectivo

Source: BOOTZ e MONTI (2008) e DURANCE *et al.* (2007) modificado pelos Autores

- **Suporte à decisão:** o desenvolvimento do processo prospectivo terá uma fraca mobilização dos agentes sociais e não haverá uma implicação direta sobre a estratégia. O desenvolvimento do processo prospectivo é exploratório;
- **Orientação estratégica:** o desenvolvimento do processo prospectivo terá uma implicação direta sobre a estratégia, mas mobilizará um número restrito de participantes. A estratégia será imposta sem os agentes sociais em conjunto desenvolverem o processo prospectivo;
- **Mobilização:** o desenvolvimento do processo prospectivo haverá uma forte mobilização dos agentes sociais na elaboração, sendo que este processo prospectivo acarreta mudanças cognitivas por uma apropriação de antecipação. Porém, não haverá uma implicação direta na estratégia.
- **Condução à mudança:** o desenvolvimento do processo prospectivo se apóia sobre uma forte mobilização dos agentes sociais e sobre uma implicação estratégica direta. O desenvolvimento será pró-ativo, objetivando antecipar as mudanças temidas, mas procurando, também, provocar as mudanças desejadas.

Dante da importância da participação de diversos tipos de agentes sociais, quando o processo prospectivo objetiva a mobilização e a condução à mudanças torna-se necessário dar atenção ao mapeamento dos agentes sociais segundo ROQUE (2008) e avaliar o relacionamento

com os agentes sociais sistematicamente, conforme MITCHELL, AGLE & WOOD (1997). Neste caso, deverão ser utilizados técnicas e métodos, que sejam rigorosos para elaborar o processo prospectivo, e propiciem a participação dos agentes sociais, que possibilita e desenvolve o comprometimento deles, tanto durante o processo prospectivo quanto na aplicação e implementação dos resultados desse processo.

A importância do processo prospectivo aumentou com a globalização da economia. MARTIN (2001, p. 2-5) lista as quatro principais forças motrizes de mudança na economia global nas últimas décadas, que influenciam a economia de qualquer país, estado ou município, resumidas em 4 Cs, justificando a elaboração de processos prospectivos: aumento de Competitividade; aumento de Constrangimentos (restrições) nos gastos públicos; aumento da Complexidade; e aumento da importância da Competência científica e tecnológica.

Sendo assim, MARTIN (2001, p. 5) define prospectiva como o processo que tenta, sistematicamente, olhar no futuro de longo prazo para a ciência, a tecnologia, a economia, o meio ambiente e a sociedade, com o objetivo de identificar as tecnologias genéricas emergentes e as áreas de pesquisas estratégicas com o potencial de produzir os maiores benefícios econômicos e sociais. Diferente de prever o futuro, esta definição, por meio do processo sistemático, procura identificar tecnologias e áreas de pesquisas estratégicas.

A evolução dos processos prospectivos - *foresight* na União Européia verificou a necessidade de criar o *Foresight for Regional Development Network* – FOREN (2001), que procura mostrar a importância de sua elaboração, no caso o *foresight*, termo que se tornou amplamente usado para descrever uma gama enorme de abordagens cujo objetivo é melhorar a tomada de decisão, que envolvem pensar sobre o aproveitamento de oportunidades e de desafios, tendências e quebra de tendências e outras ocorrências semelhantes.

Para o processo prospectivo - *foresight*, é importante a participação de agentes sociais chave de mudança e de fonte de conhecimento, a fim de desenvolver visão estratégica e inteligência antecipatória, como também ser utilizado para estabelecer redes de agentes de conhecimento, que podem responder às políticas públicas e outros desafios. Como agentes sociais chave envolvidos, podem ser considerados: trabalhadores, empresas, governos, setores organizados e de negócios, e outros tipos de agentes sociais. Segundo FOREN (2001), uma das principais lições dos processos prospectivos - *foresight* até agora é que assuntos sobre ciência e tecnologia estão indissoluvelmente ligados com uma ampla variedade de fatores sociais – e vice-versa. As forças sociais influenciam o desenvolvimento e o uso da ciência e tecnologia e as implicações sociais associadas a estes.

Para GODET (2001, p. 9), não se deve confundir processo prospectivo com projeção. O Processo Prospectivo é a antecipação para orientar a ação, com apropriação dos diversos agentes sociais, esse processo segundo BERGER (1958), proporciona ver longe, com amplitude, com profundidade, com ousadia, tomar riscos e pensar no ser humano, e GODET (2001) complementa com ver de maneira diferente, caçar idéias, ver juntos, com apropriação, e utilizar técnicas e métodos rigorosos e participativos. Projeção, por sua vez, é o prolongamento ou inflexão no futuro de tendências passadas.

### **3.2. Processo Prospectivo Estratégico Regional**

Ao elaborar o processo prospectivo deve-se ter consciência que pode haver várias interpretações da realidade, que na verdade é uma só. Esse fato ocorre quando existem vários agentes sociais, no processo prospectivo. Da mesma forma, o mundo é dinâmico, tudo muda e nada permanece no estado da situação atual.

Uma região está inserida num ambiente que muda constantemente. Ela está num sistema dinâmico e interligado, de forma que essa interligação deve ser absorvida na elaboração do processo prospectivo, para obter a visão de cada agente social. Dessa maneira, o processo prospectivo levará em consideração cada um dos pontos de vista, isto é, a interpretação dos agentes sociais que interferem ou podem ser afetados pelo tema em discussão, conforme ROQUE (2008) e MITCHELL, AGLE & WOOD (1997). Além disso, deve ser ressaltada a interligação e a interação entre os diversos tipos de agentes sociais.

Segundo KOTLER (1999), a organização está inserida em diversas dimensões que necessitam ser analisadas, considerando seis forças, que neste artigo serão denominadas dimensões, assim sendo: a demográfica, a econômica, o governo (político e legal), meio ambiente (*environment*), a sociedade (social, e cultural) e tecnológica, cujas letras iniciais geram a sigla DEGEST (*Demographic, Economic, Government, Environment, Society and Techonologic*), que são utilizadas pela World Future Society (WFS) (2009) na elaboração de processos prospectivo - *foresight*, conforme seus fundamentos.

No caso de regiões, GODET (2001) considera oito dimensões, que são: econômica, social, meio ambiente, política, legal, cultural, tecnológica e demográfica. Neste artigo serão consideradas nove dimensões, incluindo a dimensão: segurança e defesa. No que concerne à segurança, neste artigo, é num sentido mais amplo, tais como: segurança de alimentação, segurança da saúde, segurança física e outras formas de segurança.

A teoria geral de sistemas, na década dos anos 1960, foi um marco na teoria das organizações. Momento em que as organizações, que estavam preocupadas somente com aspectos internos, começaram a se preocupar com os aspectos que interferiam na organização, mas esta não tinha controle sobre esses aspectos, conforme von BERTALANFFY (1977). Assim, sistema é o conjunto das partes integradas e coordenadas para atingir o objetivo comum. Desta forma, é necessário compreender, também, que uma região é um sistema, que possui diversas atividades que são integradas e coordenadas para atingir os objetivos comuns. Por outro lado, o sistema está inserido num ambiente, que está fora do controle deste e que determina seu funcionamento. Da mesma forma, as diversas dimensões citadas e os diversos agentes sociais, estão fora do controle da região e determinam seu funcionamento.

### **3.3. Técnicas e Métodos Utilizados no Processo Prospectivo**

O processo prospectivo necessita de uma governança, composta por um Comitê de Direção e um Comitê Técnico, que coordenarão o processo. O Comitê de Direção define os objetivos do processo, o horizonte, o prazo de elaboração e outras definições necessárias para condução do processo prospectivo. O Comitê Técnico, além de conduzir o processo prospectivo, definirá em conjunto com o Comitê de Direção, as abordagens e técnicas que serão utilizadas tanto nas oficinas do seminário quanto após a delimitação dos fatores-chave que deverão ser aprofundados para a construção estratégica do futuro da região.

GAVIGAN e SCAPOLI (1999, p. 497-498) consideram que pesquisas sobre o futuro envolvem tanto métodos exploratórios como normativos, podendo produzir resultados de natureza quantitativa e qualitativa. Resultados exploratórios são normalmente sinônimos de futuros plausíveis, e resultados normativos são de futuros desejáveis. O método exploratório começa no passado e no presente, como ponto de partida, e move-se em direção ao futuro de maneira heurística, muitas vezes olhando para todas as possibilidades disponíveis. O método normativo inicia-se no futuro, determinando os objetivos e metas futuras, e então trabalha do

futuro para o presente, para ver se os objetivos e metas podem ser atingidos considerando-se as restrições, recursos e tecnologias disponíveis.

A tabela 1 destaca as principais técnicas e métodos utilizadas no processo prospectivo, conforme a tipologia de BOOTZ e MONTI (2008) e DURANCE *et al.* (2007). Estas técnicas proporcionam a participação efetiva dos diversos tipos de agentes sociais com a finalidade de propiciar conhecimento, integração, interação e desenvolver o comprometimento e a motivação, possibilitando dessa forma a mobilização e condução às mudanças. Por outro lado, estas técnicas utilizadas nas oficinas do seminário, proporcionarão a participação efetiva dos diversos tipos de agentes sociais e a delimitação do processo prospectivo da região, contribuindo para a mobilização com motivação e a condução à mudança.

Tabela 1: Principais técnicas para elaboração do processo prospectivo Regional - *foresight*

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>MÉTODOS – TÉCNICAS</b>
Métodos que proporcionam aos participantes: o conhecimento, a integração, a interação, o comprometimento, e a motivação	Oficinas conduzidas de maneira democrática com os diversos agentes sociais, tais como: Caçar as Idéias; Mudanças e Rupturas; Freios e Inéncias; Mudanças críticas às estratégias; Mudanças críticas ao jogo dos atores; e Mudanças críticas aos cenários exploratórios.
Métodos e técnicas que são baseadas em extrair conhecimento de especialistas para desenvolver o futuro de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Delphi</i></li> <li>• Painéis de Especialistas</li> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• Construção de Cenários</li> <li>• Análise SWOT</li> </ul>
Métodos e técnicas que utilizam estatística e outros meios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrapolação de Tendências</li> <li>• Modelagem e Simulação</li> <li>• Análise de Impacto Cruzado</li> <li>• <i>System Dynamics</i></li> </ul>
Métodos e técnicas para identificar pontos-chave para determinar formas de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologias Críticas/Chave</li> <li>• Árvores de Relevância</li> <li>• Árvores de Competências</li> <li>• Análise Morfológica</li> </ul>
Métodos e técnicas de Multicritérios cujo objetivo é facilitar as decisões referentes a um problema, quando se tem que levar em conta diversos pontos de vista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método PATTERN</li> <li>• Método ELECTRE</li> <li>• Método MACBETH</li> <li>• Método MULTIPOL</li> </ul>

FONTE: GAVIGAN *et al.* (2001, p. 100), AULICINO e KRUGLIANSKAS (2004) e GODET (2001)

Outra técnica que propicia a integração e interação dos participantes do processo é o SWOT. Existe outra técnica que acelera o processo e reduz o prazo de elaboração da prospectiva, como, por exemplo, o Delphi, que é executado individualmente, sendo mais adequado para preparar o consenso na tomada de certas decisões. Segundo a tipologia de BOOTZ e MONTI (2008) e de DURANCE *et al.* (2007), o Delphi proporcionará ao processo informações de apoio à decisão, contudo, terá fraca ou nenhuma mobilização e não haverá implicação direta sobre a estratégia, e como consequência não haverá condução à mudança.

#### 4. Metodologia

Este artigo contempla a pesquisa exploratória, além da revisão bibliográfica e documental. Conforme GIL (1999, p. 43), a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou

hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Ela se constitui na primeira etapa de uma investigação mais ampla e abrangente.

Além da pesquisa exploratória, optou-se para este trabalho a pesquisa-ação. Segundo THIOLLENT (2002, p. 14), pesquisa-ação é uma pesquisa social com base empírica concebida e realizada em estreita associação com a ação ou a resolução de um problema coletivo e nos quais os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

#### 4.1. Modelo de Pesquisa

A figura 3 consolida o processo prospectivo regional conforme os autores BERGER (1958), GIGET (1989), GODET (2001), MARTIN (2001), BASSALER (2009), JOUVENEL (2009), e AULICINO (2006). Ela, conforme GODET (2001), mostra que a prospectiva é a Antecipação para orientar a Ação, com a Apropriação. Nesse conceito, a Antecipação é a soma das Perspectivas e das Possibilidades. Enquanto a Ação deve proporcionar o Repositionamento da Região, Município, Estado, País, Tema, ou qualquer que seja a Organização. O processo prospectivo necessita de avaliação constante, desde o seu início, durante e após seu término, no que se refere a curto, médio e longo prazo, com o intuito de verificar os impactos e resultados desse processo.

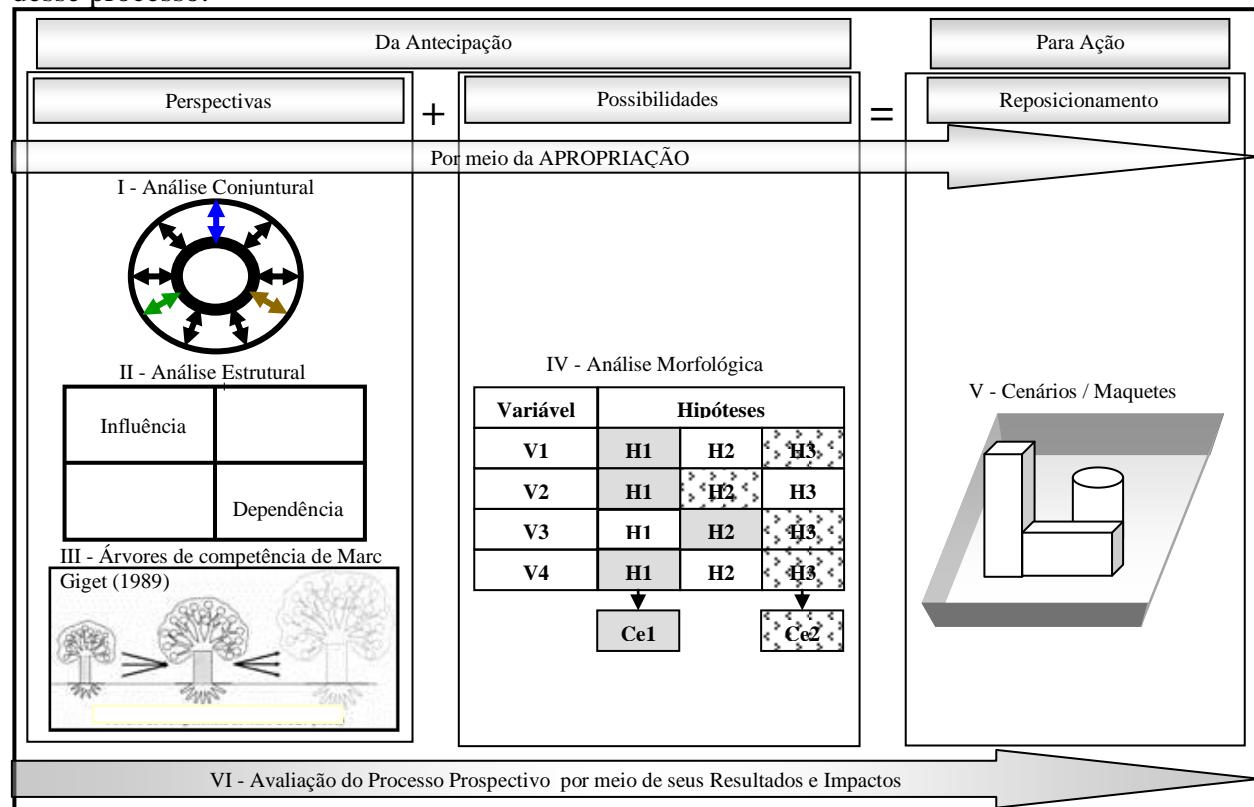


Figura 3: Esquema Macro do Processo Prospectivo Regional  
Fonte: Autores

O processo prospectivo possui 6 etapas, conforme a figura 3, que segue sua descrição de maneira resumida:

I - Análise Conjuntural é um retrato dinâmico de uma realidade e não uma simples descrição de fatos ocorridos em um determinado local e período, conforme ALVES (2011);

II - Análise Estrutural consiste em identificar as variáveis do ambiente externo, por sua ação direta e também por intermédio de combinações de influências indiretas sobre o ambiente próximo da Região, e identificar as inter-relações e a relevância dessas variáveis para explicar o sistema, conforme GODET (2001);

III - Árvores de Competência de Marc GIGET (1989) elaboram as dinâmicas passadas, presentes e futuras da região de sua árvore de habilidades, que começa pela vocação, competências e seus conhecimentos (as raízes), mas também seus processos, sua execução e sua organização (o tronco), até as linhas de produtos e/ou serviços (os frutos), levando em conta as mudanças do ambiente e identificando as forças e fraquezas do presente em relação ao passado. Depois Imaginar um futuro desejável diante das ameaças e oportunidades do ambiente e construir uma árvore de competência do futuro, sabendo que o processo prospectivo permite isso ao considerar que o futuro possui incertezas e está aberto para muitos futuros possíveis.

IV - Análise Morfológica é a combinação das diversas hipóteses identificadas no aprofundamento das variáveis-chave e dos atores-chave, conforme GODET (2001)

V - Construção de Cenários ou Maquetes, nesta etapa, descrevem-se os cenários, tanto parciais quanto os globais, conforme JOUVENEL (2009).

VI - Avaliação do Processo Prospectivo por meio dos Resultados e Impactos, nesta etapa verifica se houve resultados e impactos e se eles contribuíram ou não tanto para melhoria do processo prospectivo quanto para atingir os objetivos definidos, sendo efetuada durante todo o processo, e depois de seu término, conforme AULICINO (2006).

#### **4.2. Seleção do Município para Pesquisa-ação**

A metodologia de pesquisa-ação aqui escolhida foi em razão da participação direta dos vários representantes da sociedade do Município de Ribeirão Branco, no Estado de São Paulo, Brasil. Por essa razão, também, foi escolhido o processo prospectivo que foca nos fatores sociais, políticos e empresariais e na construção da visão estratégica do futuro em conjunto, com os diversos tipos de agentes sociais.

O Município de Ribeirão Branco localiza-se na região sudoeste paulista, com uma população estimada em 18.269 habitantes, com uma área de 697.813 km<sup>2</sup>. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) é de 0,649, sendo o antepenúltimo município do Estado de São Paulo. Sendo o IDH Renda de 0,573, o IDH Longevidade de 0,600 e o IDH Educação de 0,775, conforme PNUD (2012). O PIB per capita era de R\$ 4.681, o último, em 2006, segundo IBGE (2012), com a atualização recente do IBGE 2009 sobre o PIB per capita dos municípios, Ribeirão Branco, tem um PIB per capita de R\$ 10. 914,76. Ele faz fronteira com os seguintes municípios: Apiaí, Itapeva, Nova Campina e Guapiara. Ribeirão Branco e seus municípios vizinhos possuem vocação para as atividades de agricultura, mineração e de silvicultura e encontra-se próximo ao maior contínuo da Mata Atlântica.

Ressalta-se ainda que, Ribeirão Branco necessita de uma nova dinâmica de desenvolvimento, ou seja, de um reposicionamento, de uma nova identidade e de uma reconstrução com uma visão de longo prazo compartilhada, com o objetivo de evitar: o seu lento crescimento, a desvitalização de sua zona rural e a redução de sua população. Sua população passou de 22.674 habitantes para 18.269 habitantes, conforme IBGE (2012). Essa redução deveu-se a saída dos jovens, entre 20 e 40 anos, visando à procura de melhores oportunidades.

Neste contexto, o processo prospectivo regional contribui para planejar e construir o desenvolvimento deste município.

## 5. Análise de Resultados

O processo prospectivo começou em Ribeirão Branco por meio da realização de uma reunião, em setembro de 2010, onde foi definida a governança deste processo, sendo definidos três comitês: o Comitê de Direção (envolvendo 13 pessoas), o Técnico Prospectivo (10 pessoas), além dos especialistas em prospectiva, e o Comitê Técnico Local Prospectivo (31 pessoas).

O Comitê de Direção definiu: o horizonte de 20 anos; o slogan: “Nosso Futuro Comum – Ribeirão Branco 2030”; e o objetivo: **“CONSTRUIR A VISÃO ESTRATÉGICA DO FUTURO PARA RIBEIRÃO BRANCO 2030”**, por meio do processo prospectivo, e dele extrair o **Plano Diretor do Município Ribeirão Branco**. A partir das definições do Comitê de Direção, iniciou-se o processo prospectivo propriamente dito.

A etapa inicial foi *Análise da Conjuntura (I)* com a preparação do Comitê Técnico Local Prospectivo, sendo ministrado o curso formação-ação de Prospectiva Regional, em que participaram 24 pessoas. Essas pessoas contribuíram com a análise da conjuntura, realizando reuniões com cerca de trinta comunidades, além de envolverem jovens e empresários objetivando sensibilizar, conscientizar, mobilizar e homogeneizar os conceitos sobre o processo prospectivo.

Ao mesmo tempo iniciou-se a preparação e atualização do Banco de Dados Georeferenciados, para que os dados fossem correlacionados, isto é, saber o que há debaixo do solo, sua litologia, os minerais existentes, o sistema hidrográfico do município e região, a malha viária, uso e ocupação do solo, as curvas de níveis, unidades protegidas e todas as informações para proporcionar o Ordenamento Territorial do município. A obtenção dessas informações, no Brasil, é muito demorada cerca de 3 meses por meio de diversos ofícios para diferentes órgãos públicos. Isso ocorre, porque o país ainda não possui o Ordenamento Territorial e são pouquíssimas regiões que possuem essas informações correlacionadas.

Após a mobilização dos diversos agentes sociais foi realizado I Seminários da Prospectiva Regional durante dois dias, onde estes agentes participaram das seguintes oficinas: Caçar as Idéias, Mudanças e Rupturas, Freios e Inéncias, Mudanças críticas às estratégias, Árvores de Competência do passado, presente e futuro, e Mudanças críticas aos cenários exploratórios. Ao total foram realizadas 7 oficinas, sendo repetida a oficina de Freios e Inéncias, para saber quais são os freios que impedem o desenvolvimento de Ribeirão Branco. O seminário envolveu cerca de 102 pessoas, sendo que, 77 destas estiveram presentes nos dois dias de trabalho.

O resultado dessas oficinas apresentou o diagnóstico dos desejos da sociedade e as prioridades do Município de Ribeirão Branco. Neste diagnóstico foram escolhidas 44 (quarenta e quatro) variáveis-chave, que foram aprofundadas na etapa seguinte, a Análise Estrutural.

Na *Análise Estrutural (II)* houve o aprofundamento das 44 variáveis-chave, sendo distribuídas 100 pessoas por grupos de trabalho para realizar o aprofundamento, que era apresentado para a sociedade, discutido e efetuada as complementações necessárias. O aprofundamento de cada variável-chave continha: nome curto da variável, descrição, evoluções passadas, identificação de variáveis que provocaram as evoluções, situação atual das variáveis provocadoras das evoluções, tendências futuras das variáveis provocadoras, rupturas futuras das variáveis provocadoras, detalhamento das variáveis, referência bibliográfica, e a definição de hipóteses, no mínimo duas.

Nesta etapa, foi realizada a Análise de Impacto Cruzado, conforme GODET (2001), com a participação de 21 pessoas, pertencentes ao Comitê Técnico Local Prospectivo. A Matriz de Impacto Cruzado foi formada pelas 44 variáveis-chave, isto significou que a matriz era 44 x 44, sendo analisadas 1936 influências ou não. Os resultados da análise de impacto cruzado foram validados pela sociedade.

A figura 4 contém o resultado da Matriz de Influências Indiretas (MII) produzido pelo software MICMAC da LIPSOR, CNAM, GODET (2001), que é a multiplicação, de ordem 4 (multiplicou a matriz 44 x 44 por ela mesma 4 vezes) da Matriz de Influência Direta (MDI). A MII mostra as variáveis-chave que são mais influentes, motrizes, e mais dependentes. As motrizes estão nos quadrantes I e II, foram as 13 (treze) variáveis-chave utilizadas para desenvolver o Município de Ribeirão Branco. Deve ser destacado que o quadrante II são as variáveis de inovação, são muito influentes e dependentes.

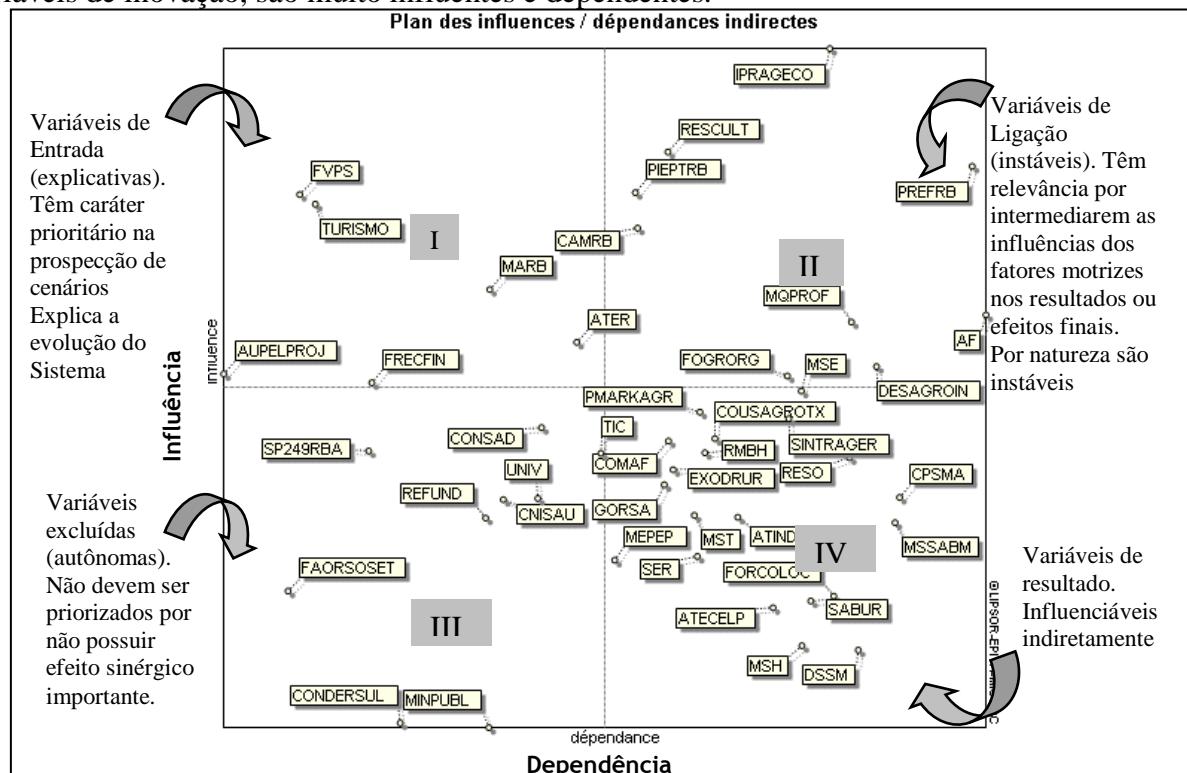


Figura 4: Plano de Influências e Dependências Indiretas do Processo Prospectivo de Ribeirão Branco

Fonte: Software MICMAC LIPSOR – GODET (2001)

As 13 (treze) variáveis-chave motrizes identificadas, nesta etapa, serão as responsáveis pelo desenvolvimento de Ribeirão Branco 2030, sendo estas: 1- Incentivo à prática agroecológica (IPRAGECO); 2- Resgate à Cultura (RESCULT); 3- Prefeitura do Município de Ribeirão Branco (PREFRB); 4- Planejar, implantar e executar o Parque Tecnológico de Ribeirão Branco (PIEPTRB); 5- Falta de visão política da sociedade (FVPS); 6- Falta de investimento em Turismo (TURISMO); 7- Câmara Municipal de Ribeirão Branco (CAMRB); 8- Mapeamento agrícola de Ribeirão Branco (MARB); 9- Agricultura familiar (AF); 10- Melhoria na qualidade profissional (MQPROF); 11- Garantir o acesso à Política Nacional ATER (ATER); 12- Desenvolver da agroindústria (DESAGROIN); 13- Ausência de pessoal para elaboração de projetos (AUPELPROJ).

Na etapa de Árvores de Competência (III) do passado, do presente e do futuro é relembrada a oficina correspondente, em que a sociedade elaborou as três árvores que representavam o Município e aprovou. Esta etapa propicia rever o futuro desejado e não desejado pela sociedade. No caso de Ribeirão Branco, foram elaboradas duas árvores do futuro, uma que representava o futuro desejado e a outra o futuro não desejado.

Para a etapa *Análise Morfológica (IV)* foram definidos 3 temas: o Desenvolvimento Rural Sustentável, o Sistema Político, e a Dinamização da Região por meio da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Para cada tema foram construídos cenários parciais, por meio da análise morfológica, que é a combinação das hipóteses definidas no aprofundamento de cada variável-chave.

Na etapa *Cenário / Maquete (VI)* construiu-se os cenários globais, por meio da análise morfológica, que é a combinação dos diversos cenários parciais de cada tema, que serão as hipóteses, mais a variável-chave Resgate à Cultura e suas hipóteses.

Dessas combinações, obtém-se o cenário global desejável e realizável, que será o cenário a ser construído ao longo dos anos até atingir 2030. A partir desse cenário construirão-se os cenários contrastantes e confrontantes. O objetivo da construção desses cenários é para identificar os possíveis riscos da construção do cenário global desejável e realizável e definir ações que minimizem esses riscos.

O cenário construído desejável e realizável, ou a imagem final desejada, conforme RIBEIRÃO BRANCO (2012), é o seguinte:

“Agricultura totalmente ecologizada. Adotar o enfoque global da agricultura e do desenvolvimento rural, da seguinte forma: **a)** com a interação entre a sociedade e a natureza, **b)** que seja tratada de forma sustentável (econômico, ambiental e social), **c)** a produção agroecológica que se espera alcançar, propugna por uma racionalidade ambiental em detrimento da racionalidade instrumental, **d)** a Agroecologia almeja uma agricultura e uma sociedade onde os custos socioculturais, ambientais e econômicos sejam transparentes. Existência de políticas públicas municipais de incentivo ao desenvolvimento da agricultura de base agroecológica; Desenvolver o Mapeamento Agrícola, com a implantação de um banco de dados, gerando informações sobre o Município, facilitando o planejamento e delineando os investimentos com a participação da sociedade; As unidades de produção dos agricultores familiares do município estão articuladas, fortalecidas, estabelecidas e ampliadas ao alcance das políticas públicas que os apoiam através das ações da ATER (PNAE, PAA, PPAIS, PNCF, Crédito Agrícola subsidiado, Reforma Agrária, etc); Empenho e articulação do poder público e da sociedade civil para implementação da ATER participativo, resultando em novo modelo de agricultura; Existência de política pública municipal ao desenvolvimento de agroindústrias com suporte técnico e apoio a rede de comercialização com os agricultores familiares capacitados para as boas práticas de produção artesanal e agroindustrial. Existência de políticas públicas municipais da valorização da Cultura. Existência de: Escola de Governo visando o aperfeiçoamento profissional dos Servidores e Dirigentes municipais de forma que estes produzam um trabalho eficaz e eficiente no desenvolvimento de políticas com enfoque na cidadania plena, e Sistema de Informação de Gestão (SIG); As organizações da sociedade, primordial as escolas, articuladas para desenvolver através de uma pedagogia crítica programas de formação política (filosofia e política), que despertem o interesse da cidadania ativa; Maior consciência da população ao fazer suas escolhas, que votem, participe e fiscalize o eleito em seu trabalho na Casa de Leis. Parque Tecnológico plenamente desenvolvido; Existência do Centro de Formação para prestar serviços turísticos, gerando muitas oportunidades para o município e a região; Existência do Programa de Qualificação Profissional contínua que atenda as necessidades do município; Existência de pessoal preparado para elaboração de projetos com apropriação da sociedade e da Administração Pública.”

A razão de escolher somente o cenário global desejável e realizável para desenvolver de forma sustentável o Município de Ribeirão Branco, dentre aqueles que foram construídos (contrastantes e confrontantes), foi as combinações das hipóteses definidas nos aprofundamentos das variáveis-chave e dos diversos cenários parciais obtidos, que a sociedade assim desejou e se comprometeu com as definições de ações estratégicas e políticas públicas para sua concretização. Como exemplo, podemos citar a elaboração de projetos da plantas de um edifício para ser construído, sendo escolhida uma, e depois, executam-se as ações para construí-lo, que contemplam ações que minimizem os possíveis riscos de sua construção. Na escolha e construção de cenário ocorre da mesma maneira. Neste caso os cenários contrastantes e confrontantes e não

desejáveis servem para avaliar os riscos e definir as ações para minimizar os riscos na construção do cenário desejável e realizável.

Foram, então, definidas as ações ao longo do horizonte desejado, neste caso 18 anos, de 2012 até 2030, a serem executadas, sabendo que as ações devem ser executadas no presente e no decorrer dos anos.

Para construção do cenário descrito foram definidas 75 (setenta e cinco) ações estratégicas para serem executadas pela Prefeitura Municipal, pela Câmara Municipal e pela organização que representa a sociedade do Município de Ribeirão Branco, o Instituto de Tecnologia Assessoria Comunitária e Extensão Rural (ITACER).

Para que essas ações sejam executadas e acompanhadas pela sociedade, foi elaborada a Carta de Compromisso pela 4<sup>a</sup>. Promotoria da Justiça de Itapeva, que contem o cenário global desejável e realizável, todas as ações para construir esse cenário, os responsáveis e o respectivo cronograma. O dia em que a sociedade esteve presente e a Carta de Compromisso, conforme RIBEIRÃO BRANCO (2012), foi assinada, na Câmara Municipal foi chamado o Ato de Cidadania. Foi definido neste dia que a 4<sup>a</sup>. Promotoria irá fiscalizar e orientar a execução da referida Carta.

Na etapa *Avaliação do Processo Prospectivo por meio dos Resultados e Impactos (VI)* deve ser ressaltado os seguintes resultados e impactos: a) a integração dos diversos agentes sociais, durante o processo de mobilização, sensibilização e conscientização, chegando ao ponto máximo no seminário e, principalmente, no aprofundamento das variáveis-chave identificadas, quando ocorria a explanação cada uma das variáveis e surgiam as discussões, que identificavam mais informações para dar suporte ao aprofundamento; b) a criação do banco de dados georeferenciados para ser a base do ordenamento do município e região; c) a participação da oposição no processo prospectivo, independente de partido político, utilizando a Carta de Compromisso como Programa de Governo para as eleições deste ano (2012); d) durante o processo prospectivo foi identificado a necessidade de atrair indústrias, universidades, pesquisadores e outros tipos de serviços, que gerassem melhorias nas condições de vida e renda, de modo que mantivessem os jovens no município, como consequência houve a idéia da criação de um Parque Tecnológico, criando a pessoa jurídica do ITACER, Instituto de Tecnologia Assessoria e Extensão Rural, que representa a sociedade e, portanto, responsável pela execução da maioria da ações mencionadas na Carta de Compromisso; e) a criação do Parque Tecnológico de Ribeirão Branco, como parte expressa do ITACER, que já propiciou o início de acordos com a UNESP (curso engenharia de madeira), com a UNIFESP (no que se refere ao projeto sobre as plantas medicinais, condimentares e cosméticas), e com a USP (curso de Geografia referente ao curso sobre o ordenamento territorial); f) a emenda nº 550 ao Projeto de Lei nº 0290/2012, que contemplará a Capacitação de Agentes Públicos do Município de Ribeirão Branco para implantação do planejamento estratégico de desenvolvimento do município, denominado: Prospectiva Nossa Futuro Comum – Ribeirão Branco 2030, do Deputado Estadual Gerson Bittencourt, foi publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo do dia 25 maio de 2012; g) o processo prospectivo gerou impacto positivo nos municípios vizinhos e região; h) gerou, também, impacto sobre o Prefeito atual do Município que não assinou a Carta de Compromisso, com receio de possíveis consequências caso não consiga cumprir com as ações, porém o processo continuará independente da sua assinatura, porque a maior parte das ações são com o ITACER, que representa a sociedade, e as ações que estão sob sua responsabilidade deverão ser executadas, caso contrário será elaborado um Termo de Ajuste de Conduta (T.A.C.) pela 4<sup>a</sup>. Promotoria de Itapeva; i) em razão do Prefeito não assinar a Carta de Compromisso gerou um impacto negativo em diversas comunidades do município, porque interpretaram que o mesmo não deseja melhorar

o município para sua população; j) foi desenvolvido um site: [www.nossosfuturocomum.org.br](http://www.nossosfuturocomum.org.br), em fase de melhorias, que contém quase todas as etapas do processo prospectivo, inclusive a Carta de Compromisso; e outros resultados e impactos surgirão porque estão em processo de execução.

## 6. Conclusão

Pode-se concluir que a mobilização e a participação da sociedade no processo prospectivo para o desenvolvimento do Município de Ribeirão Branco foram importantes, pois a sociedade está motivada e comprometida com a implantação das ações para desenvolvimento sustentável do município, tendo como horizonte o ano de 2030.

A participação do governo, seja municipal, estadual e/ou federal, deve ser vista como agentes sociais parceiros, não como tomadores de decisões. No caso de Ribeirão Branco, foi a sociedade quem conduziu o processo prospectivo, com a assistência final do Ministério Público, que elaborou a Carta de Compromisso. Dessa forma, haverá continuidade na execução das ações, independente das mudanças de governo que ocorrem no período de 4 em 4 anos.

O artigo mostrou como o processo prospectivo de Ribeirão Branco foi realizado e a construção da visão estratégica do futuro de longo prazo por meio da elaboração do cenário descrito, e as ações estratégicas que constam na Carta de Compromisso e os respectivos responsáveis pela sua execução.

As limitações desse processo estão na dificuldade de relacionamento entre os diversos agentes sociais. Estas dificuldades estão relacionadas às diferentes razões, sejam estas, culturais, ideológicas, políticas ou, por outras razões diversas. Contudo, para que ocorra o desenvolvimento sustentável de um município, as entidades representativas setoriais, assim como, todos os agentes sociais que estão envolvidos neste processo, devem ser mobilizados, sensibilizados, motivados e conscientizados. O processo prospectivo contempla estas fases, já que o mesmo requer a antecipação para a ação com apropriação por parte dos agentes sociais envolvidos. Quando o objetivo é maior do que os individuais ou os de grupo de interesse, todos começam a trabalhar juntos, as sinergias são construídas e as proposições são estabelecidas.

## 7. Bibliografia

ALVES, José Eustáquio Diniz. *Análise de Conjuntura: teoria e método*. IBGE, 2011. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/analiseconjuntura\\_teoriamedo\\_01jul08.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/analiseconjuntura_teoriamedo_01jul08.pdf). Acesso em: 02/06/2011.

AULICINO, Antônio L.; KRUGLIANSKAS, Isak. *A Contribuição de Foresight Tecnológico na Formulação de Políticas de CT&I do País - Estudo de Caso: MCT-Estudo Prospectar do Brasil*. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., p. 2004, p.Curitiba. Anais/Núcleo de Políticas e Gestão Tecnológica da Universidade São Paulo. Curitiba, 2004,p. 2337-2350.

AULICINO, Antônio L. Tese de Doutorado: *Foresight para Políticas de CT&I com Desenvolvimento Sustentável: Estudo de Caso Brasil*. São Paulo. FEA-USP, 2006.

BASSALER, Nathalie, “*La prospective dans le développement régional pour construire un avenir commun*”, Présentation au petit déjeuner offert par la ADIAL BRASIL. São Paulo : nov 2009.

BERGER, G. «*L'attitude prospective*», *L'Encyclopédie française, tome XX*, Société nouvelle de L'Encyclopédie française 1958.

von BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria Geral dos Sistemas*. 3a. edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1977.

BOOTZ, J.P. e MONTI, R. *Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises: Trois cas illustratifs: EDF RAD, AXA FRANCE ET BASF AGRO*. Paris: Revue Management & Avenir no.19, p. 114-131, 2008.

DESTATTE, Philippe. *Les Enjeux de la Prospective au XXIème siècle*. Wallonie: Institute Destrée, presentation, 19 novembr 2007.

DURANCE, P. GODET, M., MIRENOWICZ, P. E PACINI, V. *La prospective territoriale: Pour quoi faire ? Comment faire ?* Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°.7. Paris: Novembre 2007.

FOREN - Foresight for Regional Development Network. *A Practical Guide to Regional Foresight*. EUROPEAN COMISSION Research Directorate General – STRATA Programme. Seville, december, 2001.

GAVIGAN, James P.; SCAPOLI, Fabiana. *A Comparison of National Foresight Exercises*. Bromley: *Foresight*, v. 1, n. 6, p. 494-517, dec. 1999.

GAVIGAN, J. P. et al. *A Pratical Guide to Regional Foresight*. Seville. EUROPEAN COMISSION – Foresight for Regional Development Network – FOREN, december 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de PESQUISA SOCIAL*. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GIGET M. *Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distinte*. Paris: Futuribles, n° 137, novembre 1989.

GODET, Michel. *Manuel de Prospectitive Stratégique Tome 2: L'art et la méthode*. 2 ed. Paris: Dunod, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Produto Interno Bruto dos Municípios: 2004 – 2008 e 2005 – 2009*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/download/estatistica.shtml>. Acesso em: 12/01/2012.

JOUVENEL, F. (de), *La Prospective des Territoires Urbains Sensibles: La Construction de Scenarios, et quelques autres Methodes*. Paris: Futuribles, décembre 2009.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. 7a. edição. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos editora, 1999.

MARTIN, Ben R. *Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy*. Vienna. Proceeding of the Regional Conference, april 2001.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. and WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: *defining the principle of who and what really counts*. New York: Academy of Management Review, vol. 22, No. 4, p 853-886, 1997.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, *IDH – Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios Brasileiros, 2000*. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrescente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrescente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm). Acesso em: 20/01/2012.

RIBEIRÃO BRANCO 2012. *Carta de Compromisso*. Disponível em: <http://www.nossofuturocomum.org.br/>. Acesso em: 04/06/2012.

ROQUE, A. *Identificação e envolvimento dos stakeholders: Benefícios para o 3º. Setor*. In: Congresso Internacional de Inovação Social de 2008. Lisboa:Fundação Calouste Gulbenkian, maio de 2008.

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-ação*. 12<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

Word Future Society (WTS). *Fundamentals of Foresight*. Disponível em <http://www.wfs.org/fundamentals>. Acesso em 12/04/2009.