

## **Processo Prospectivo para Ações e Políticas Públicas do Município de Ribeirão Branco - SP**

**ANTÔNIO LUÍS AULICINO**

IDS Instituto para o Desenvolvimento Sustentável  
alaulicino@idsust.com.br

**LIÉGE MARIEL PETRONI**

Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP  
lmpetroni@uol.com.br

**Área Temática:** Administração Pública

**Tema:** Gestão Organizacional: Recursos Humanos, Arranjos Institucionais e Planejamento

### **Processo Prospectivo para Ações e Políticas Públicas do Município de Ribeirão Branco - SP**

#### **Resumo**

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

O processo prospectivo tem a finalidade de contribuir para o planejamento de longo prazo, construindo a visão estratégica do futuro compartilhada das pessoas e por meio de uma reflexão da situação passada, presente e possíveis futuros, para que seja elaborado um plano de ações e de políticas públicas.

O artigo objetiva mostrar que dependendo das técnicas e métodos utilizados na elaboração do processo prospectivo para construir a visão estratégica de longo prazo, propiciam o comprometimento de agentes sociais, representantes da sociedade, tornando possível a execução das ações e das políticas do Município de Ribeirão Branco SP. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, a revisão bibliográfica e documental, além da pesquisa-ação.

O processo prospectivo possibilitou sensibilizar e conscientizar a sociedade de Ribeirão Branco, para que houvesse a mobilização na identificação de fatores motrizes e definição de Ações e de Políticas para dezoito anos visando ao desenvolvimento sustentável. Este processo culminou com a Carta de Compromisso assinada pelos diversos agentes sociais, com a orientação do Ministério Público.

**Palavras chave:** processo prospectivo, apropriação, políticas públicas.

### **Prospective Process for Actions and Public Policies of the Municipality of Ribeirão Branco SP**

#### **Abstract**

The development of long-term planning for regions, cities, States, countries, territories is required to define where you want to get, otherwise they will be under the conditions of environmental determinants.

The prospective process aims to contribute to the long-term planning, building the strategic vision of the future and shared through a reflection of past, present situation and possible future to elaborate a plan of actions and public policies.

The article aims to show that depending on the techniques and methods used in the preparation of prospective process to build long-term strategic vision, provide the commitment of stakeholders, representatives of society, making it possible to implement the actions and policies of the municipality of Ribeirão Branco, SP. The methodology used was the exploratory research, literature review and documentary, as well as action research.

The prospective process made it possible to raise awareness and educate society of Ribeirão Branco, for the mobilization in the identification of driving factors and definition of actions and policies for eighteen years aiming at sustainable development. This process culminated in the letter of intent signed by the various social agents, with the monitoring and guidance of the Prosecutor.

**Key words:** prospective process, appropriation, public policies

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de regiões, municípios, territórios, estado, país, necessita planejar a construção da visão estratégica de seu futuro, de forma que ela seja possível, desejável e realizável. Para isso, a contribuição do processo prospectivo é de extrema importância, principalmente, porque ele propicia a apropriação da sociedade, representada pelos diversos tipos de *stakeholders*, agentes sociais, que significa: (i) a aquisição de conhecimento, (ii) a motivação de ver e construir juntos e o (iii) desenvolvimento do comprometimento, objetivando a construção da visão estratégica do futuro possível, desejável e realizável, conforme Godet (2001).

Para construir a visão estratégica do futuro de um sistema, seja ele: um território, uma organização, ou um tema, há necessidade de identificar as variáveis-chave e dentre elas quais são as variáveis que serão motrizes, isto é, quais as variáveis que possibilitarão tornar essa construção futura viável.

Para elaborar essa construção, identificando as variáveis-chave motrizes, com a apropriação dos diversos representantes dos agentes sociais há necessidade de um processo inicial, que sensibilize, conscientize, homogeneíze os conceitos e proporcione a mobilização. Para que isso ocorra, há necessidade de uma governança, que deve ser efetuada pelos próprios representantes dos diversos tipos de agentes sociais, quando se tratar de um território.

Esse processo inicial, onde os diversos tipos de agentes sociais fazem em oficinas com no mínimo 8 e no máximo 10 pessoas a varredura do ambiente (*environmental scanning*), proporcionará a identificação das variáveis-chave que deverão ser aprofundadas, como também, a integração e a interação entre os diversos tipos de agentes sociais, que deverão contribuir para o aprofundamento das variáveis-chave, que tomará a maior parte do processo prospectivo, em que deverão ser definidas as hipóteses de cada uma das variáveis identificadas. Após o aprofundamento e a definição das hipóteses e, em seguida identificar as variáveis motrizes por meio da Matriz de Impacto Cruzado, será elaborada a Análise Morfológica, que construirá os cenários parciais e/ou os cenários globais, combinando as hipóteses das variáveis-chave motrizes e/ou os cenários parciais.

A partir dos cenários globais, que deverão ser contrastantes e confrontantes, realiza-se a análise de riscos e elabora o Plano de Ações Estratégicas e/ou Políticas Públicas, identificando o que deve ser realizado; quem deve efetuar; como deve ser realizado; quando deve ser efetuado; e quanto custará. Essa parte final utiliza-se o *Roadmapping*, a partir das situações atuais identifica o mapa das rotas, as ações e/ou políticas para construir o futuro. Essas ações estratégicas e/ou políticas públicas se transformam em projetos para sua execução, recomendando para cada uma das ações estratégicas e/ou políticas públicas a elaboração de projeto que pode ser representado pelo canvas.

Esse processo proporciona a elaboração do Planejamento de Longo Prazo, por esse motivo utilizam-se técnicas e métodos que propiciem a apropriação dos participantes, representantes da sociedade, durante todo o processo. O horizonte desse futuro, normalmente, é cerca de 20 anos, podendo ser menos ou mais.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As políticas públicas no Brasil são definidas sem a participação com apropriação da sociedade, dificultando sua implantação e não identificando os possíveis riscos e conseqüências que as mesmas proporcionarão para a própria sociedade. Quando elas são definidas é para proporcionar o bem estar comum para a maioria da sociedade, proporcionando um futuro melhor

para a população. Por esse motivo o horizonte deve ser de longo prazo para que a construção seja baseada na vontade da sociedade, porém com fundamentos científicos e tecnológicos, como nos países desenvolvidos estão realizando, porém adaptado à realidade brasileira, tais como: na Ásia, República da Coreia (Coreia do Sul), Japão, China e outros; na União Européia, em que os países para se candidatarem a entrar nela tiveram que elaborar o *foresigh* ou processo prospectivo; e outros.

Portanto, as técnicas e métodos a serem utilizados, no processo prospectivo, devem propiciar a participação com apropriação dos representantes dos diversos tipos de agentes sociais, para que se comprometam com a implantação e execução das ações estratégicas e/ou políticas públicas, independente, de quem estiver no governo, sabendo que esse período é de quatro anos, com possibilidade de alterar a estrutura de governo, e assim, prejudicando a implantação das ações estratégicas e/ou políticas públicas, se os agentes sociais não estiverem comprometidos com sua implantação e execução.

Esses representantes devem ser os responsáveis para transmitir esse conhecimento para a sociedade, seja por meio de encontros com dinâmicas, seja por meio de comunicação visual e escrita. Dessa forma a sociedade se apropriará desse conhecimento e contribuirá para a implantação e execução das ações e políticas.

O objetivo deste trabalho é mostrar que dependendo das técnicas e métodos utilizados na elaboração do processo prospectivo, o Plano de Ações Estratégicas e/ou a formulação de Políticas Públicas para construir a visão estratégica do futuro de longo prazo, propiciam o comprometimento dos diversos tipos de agentes sociais, que representem a sociedade, tornando possível a implantação e a execução das ações estratégicas e as políticas formuladas no horizonte definido. Para isso, será analisado o processo prospectivo no desenvolvimento sustentável do Município de Ribeirão Branco, em São Paulo, e sua propagação na Região Sudoeste Paulista.

### **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), que na época era o Ministro da Educação, na França.

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, em termos estratégicos, conforme Bootz e Monti (2008). Diante disso, obtém-se quatro formas de elaborar os processos prospectivos, identificados na figura 1:

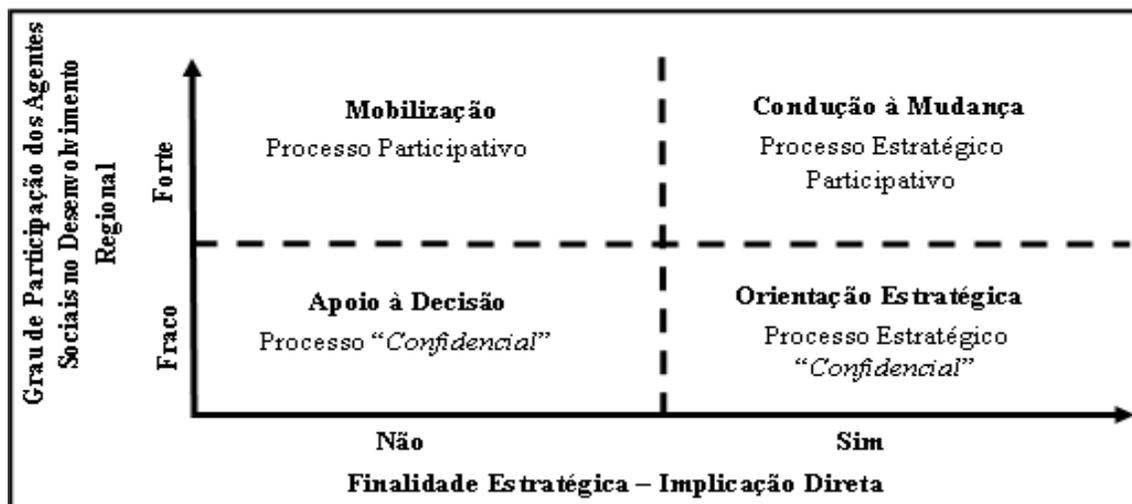


Figura 1: Tipologia do processo prospectivo

Source: Bootz e Monti (2008) 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.

Diante da importância da participação e apropriação dos 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 e Wood (1997). Neste caso, deverão ser utilizadas técnicas e métodos, que sejam rigorosos para elaborar o processo prospectivo, e propiciem a participação com apropriação dos agentes sociais, que possibilite e desenvolva o comprometimento deles, tanto durante o processo prospectivo quanto na aplicação e implantação das ações estratégicas e/ou políticas geradas.

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. 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.

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.

Godet e Mack (2011) fizeram uma análise comparativa entre as abordagens, que chamaram de escola de pensamento, *Strategic Foresight* e *La Prospective*, onde destacam as diferenças, considerando o processo de elaboração, as técnicas e os métodos utilizados, como também as pessoas que conduzem o processo, conforme o quadro 1:

Quadro 1: Diferenças entre as abordagens denominadas *Foresight Strategic* e *La Prospective*

	<i>Strategic Foresight (Norte Americano)</i>	<i>La Prospective (Francês)</i>
<b>Atitudes e Metas</b>	O foco é na <b>previsão e antecipação</b> .	O foco é na <b>pró-atividade e construção</b> do futuro.
<b>Inovação</b>	O foco é <b>mais na tecnologia</b> do que na <b>mudança social</b> .	<b>Enfatiza fatores sociais</b> , políticos e empresariais.
<b>Ferramentas de Previsão</b>	Utiliza ferramentas tais como: <i>Delphi</i> , cenários e pensamento sistêmico.	<b>Incorpora fatores históricos e filosóficos</b> , bem como <b>atores específicos e eventos</b> .
<b>Cenários</b>	<b>Enfatiza os fatores de construção de consenso, comunicação e contar histórias</b> usando um número gerenciável de variáveis e <b>abordagens criativas</b> para atingir as <b>metas de desenvolvimento organizacional</b> .	<b>Considera mais variáveis</b> e o <b>enfoque Morfológico</b> para cenários, <b>focando</b> sobre os <b>resultados de projeto</b> .
<b>Papel do Futurista e/ou do Prospectivista</b>	<b>Oferta de relatórios baseada no conhecimento é central</b> , sendo uma <b>forma de compreender melhor os sistemas organizacionais</b> existentes e seu <b>desenvolvimento potencial</b> .	O foco é <b>mais no processo de inserir usuários finais</b> para <b>melhorar sua reflexão coletiva</b> e suas <b>habilidades para tomada de decisão</b> .
As diferenças entre a filosofia profissional estão sempre sujeitas às modificações, que constantemente forçam a reavaliação e o ajuste às novas informações. É mais provável que esta síntese, olhe mais para o passado do que para o futuro, e que ambas as escolas de pensamento continuarão a evoluir e melhorar suas perspectivas e atitudes.		

Fonte: Godet e Mack (2011)

Deve ser destacadas as análises realizadas tanto Bootz e Monti (2008) e Durance *et al.* (2007), figura 1, quanto as análises das diferenças entre as abordagens mostradas no quadro 1, que definem qual o tipo de processo prospectivo é desejado, com a participação de agentes sociais, que sensibilizados e conscientizados, estão mobilizados e efetuarão a condução da mudança necessária, utilizando a abordagem *La Prospective*, ou um estudo estratégico, as vezes confidencial, em que não há uma forte participação de agentes sociais, nem sensibilizados e conscientizados e, portanto, não mobilizados e não efetuarão a condução da mudança, em que serão elaborados relatórios baseados no conhecimento, utilizando a abordagem *Strategic Foresight*.

### 3.2. Processo Prospectivo Estratégico Territorial

O conceito de território torna-se importante, historicamente, a palavra território aparece mais recentemente no vocabulário geográfico e, mais amplamente, nas ciências sociais, segundo Champollion (2006), que define território:

“Território é, em primeiro lugar, um espaço geográfico em que há um sentimento de pertinência, que pertence ao território, e o de apropriação, mas também é considerado como um espaço de aplicação de poder e, conseqüentemente, testemunha uma dotação econômica, ideológica e política do espaço por alguns grupos.”

Para Moine (2006), os territórios são sistemas complexos, sendo que a questão, hoje, é compreender como os territórios se estruturam, sob a aceitação global, como eles funcionam e como eles evoluem. Hoje, se está diante de realidades de difícil adequação, de um lado uma crescente complexidade de contextos em que se está envolvido e, de outro lado, uma exigência de resultados com base na coerência e nos conceitos sobre desenvolvimento sustentável, que focam adoção de uma abordagem mais abrangente capaz de levar em conta esta complexidade.

Um território está inserido num ambiente que muda constantemente, 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 e dessas visões construir uma visão estratégica do futuro que beneficie a sociedade. Para que isso ocorra há necessidade que haja um pensamento coletivo, não individualista, como também uma maturidade nos diversos tipos de representantes dos agentes sociais. 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 sistema 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.

Nesse contexto a governança do processo prospectivo torna-se importante, e Gérard Charreaux (1997) define governança como sendo:

“o conjunto de mecanismos organizacionais que têm o efeito de delimitar os poderes e influenciar as decisões dos líderes, em outras palavras, que 'administram' suas condutas e definem seu espaço discricionário”.

Segundo Rey-Valette *et al.* (2011) que elaboraram o Guia Prático da Governança em apoio ao Desenvolvimento Sustentável dos Territórios, a governança do território deve ser construída por todos os agentes sociais do território que tem a responsabilidade de definir as diretrizes gerais, ressaltando que os interesses gerais devem ser ditados pela sociedade e não por meio do binômio de eleitos pelo voto e de funcionários públicos graduados.

O território está inserido em diversas dimensões que necessitam ser analisadas. 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 trabalho, é num sentido mais amplo, tais como: segurança de alimentação, da saúde, física e outras formas de segurança.

Desta forma, é necessário compreender, também, que um território é um sistema, que possui diversas atividades que são integradas e coordenadas para atingir os objetivos comuns. 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 Bertalanffy (1977). Assim, sistema é o conjunto das partes integradas e coordenadas para atingir o objetivo comum. 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.

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 do território.

### **3.3. Política**

Este item é importante, apesar deste trabalho não ter a intenção de se debruçar sobre a temática política, em razão da amplitude desse assunto. No entanto, este tema é fundamental na preparação e na elaboração do processo prospectivo, que propicia a formulação de políticas públicas. Torna-se relevante conhecer a evolução conceitual tanto de política como de política comparativa, especialmente desta última, em razão da influência recebida pela teoria de sistemas.

O termo “política”, segundo Bobbio (2000, p. 159), é derivado do adjetivo de *pólis* (*politikós*), do grego, significando tudo aquilo que se refere à cidade e, portanto, ao cidadão, ao civil, ao público e também ao sociável e ao social, recebeu influência da grande obra de Aristóteles intitulada *Política*, considerada o primeiro tratado sobre a natureza, sobre as funções, as divisões do Estado, e sobre as várias formas de governo, predominantemente sobre o significado de arte ou ciência do governo, isto é, de reflexão, não importando se com intenções meramente descritas ou prescritivas.

Depois, já no século XVII, Althusius (2003, p. 103) definiu política como: “sendo a arte de reunir os homens para estabelecer vida social comum, cultivá-la e conservá-la. Por isso, é chamada de “simbiótica”. O tema da política é, portanto a associação, na qual os simbióticos (aqueles que vivem juntos), por intermédio de pacto explícito ou tácito, se obrigam entre si à comunicação mútua daquilo que é necessário e útil para o estudo harmônico da vida social.”

O vocábulo “política”, para Althusius (2003, p. 104-105), tem três conotações principais: a) indica a comunicação de direitos da comunidade, que é chamada de cidadania; b) também significa a maneira de administrar e regular a comunidade; e c) denota a ordem e constituição da comunidade pelas quais as ações dos cidadãos são orientadas; esta conotação é, também, o entendimento de Aristóteles de “política”.

Outro conceito é a política comparativa, conforme Chilcote (1998, p. 15), que estuda uma gama mais ampla de atividades políticas, incluindo governos e suas instituições, bem como outras formas de organização não diretamente relacionadas ao governo nacional, tais como tribos, comunidades, associações, sindicatos e outras formas simbióticas. O autor descreve algumas teorias de sistemas para mostrar suas influências e limitações na política comparativa.

Verifica-se a importância que a elaboração dos processos prospectivos podem ter para o planejamento de desenvolvimento de um território, a partir da análise de Chilcote. Pode-se dizer que a definição de prospectiva de Martin (2001) está em conformidade com os cientistas sociais, ao olhar o futuro e propor ações para as melhores mudanças no futuro.

Chilcote (1998, p. 170) cita autores como David Easton e Gabriel Almond, que desenvolveram uma formulação de sistemas na ciência política e utiliza aplicações qualitativas ao invés de quantitativas na análise de entradas e saídas da teoria de sistemas para a ciência política.

### **3.4. Gestão Democrática e a Participação da Sociedade com Apropriação**

O processo prospectivo contribui para a gestão democrática à medida que os representantes da sociedade participam e se apropriam, conforme Godet (2001), do processo e conduzem sua governança. De acordo com Gadotti (2014), a gestão democrática não é só um princípio

pedagógico, ela é também um preceito constitucional, conforme o parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que *“todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente”*, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país com base em dois pilares: a *democracia representativa* (indireta) e a *democracia participativa* (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia.

Segundo Gadotti (2014), a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”, que incidem positivamente na aprendizagem, concluindo que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico, sendo que a participação é um pressuposto da própria aprendizagem. Para Godet (2001) a aquisição de conhecimento, a aprendizagem, é um dos requisitos para a apropriação, porque aprende a conhecer o território e com isso há o comprometimento. Gadotti (2014) ressalta que formar para a participação é, também, formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país, neste artigo do território.

A participação da sociedade, conforme Gadotti (2014), apresenta duas formas, a participação social e a participação popular.

A **Participação Social** se dá nos espaços e mecanismos do controle social como nas conferências, conselhos, ouvidorias, audiências públicas etc. De acordo com Gadotti (2014), essa forma de atuação da sociedade civil organizada, como categoria e como conceito metodológico e político, é fundamental para o controle, a fiscalização, o acompanhamento e a implementação das políticas públicas, como também praticar o diálogo e uma relação entre os governos e a sociedade civil. É assim entendida pelos gestores públicos que a promovem.

A **Participação Popular**, por outro lado, segundo Gadotti (2014), corresponde às formas mais independentes e autônomas de organização e de atuação política dos grupos das classes populares e trabalhadoras e que se constituem em movimentos sociais, associações de moradores, lutas sindicais etc. A Participação Popular corresponde ao confronto mais direto do que a participação social, por meio de ocupações, marchas, lutas comunitárias etc. Embora em determinados momentos, dialogando e negociando pontualmente com os governos, essas formas de organização e mobilização não atuam dentro de programas públicos e nem se subordinam às suas regras e regulamentos. A participação não só define a qualidade da democracia como a forma de viver a democracia.

A participação dos representantes da sociedade no processo prospectivo é um pouco de cada tipo de participação apresentada por Gadotti, possui a independência, por meio de uma governança, conforme Rey-Valette *et al.* (2011) e Charreaux (1997) definem, isto é, não tem o binômio do eleito pelo voto e do funcionário público graduado, porém a gestão não colide com a dos governantes. Nesse processo é solicitado o apoio do Ministério Público, quando este está disponível, conforme artigo 127 da Constituição de 1988: *“O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”*, é importante para que as ações estratégicas e as políticas públicas propostas sejam legalizadas, implantadas e executadas de forma contínua, independente do mandato do governante, caso contrário não haverá continuidade, como hoje ocorre com mandatos de quatro anos, em razão dos planejamentos de longo prazo não são previstos na nossa Constituição (1988).

#### 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 Reposicionamento 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.

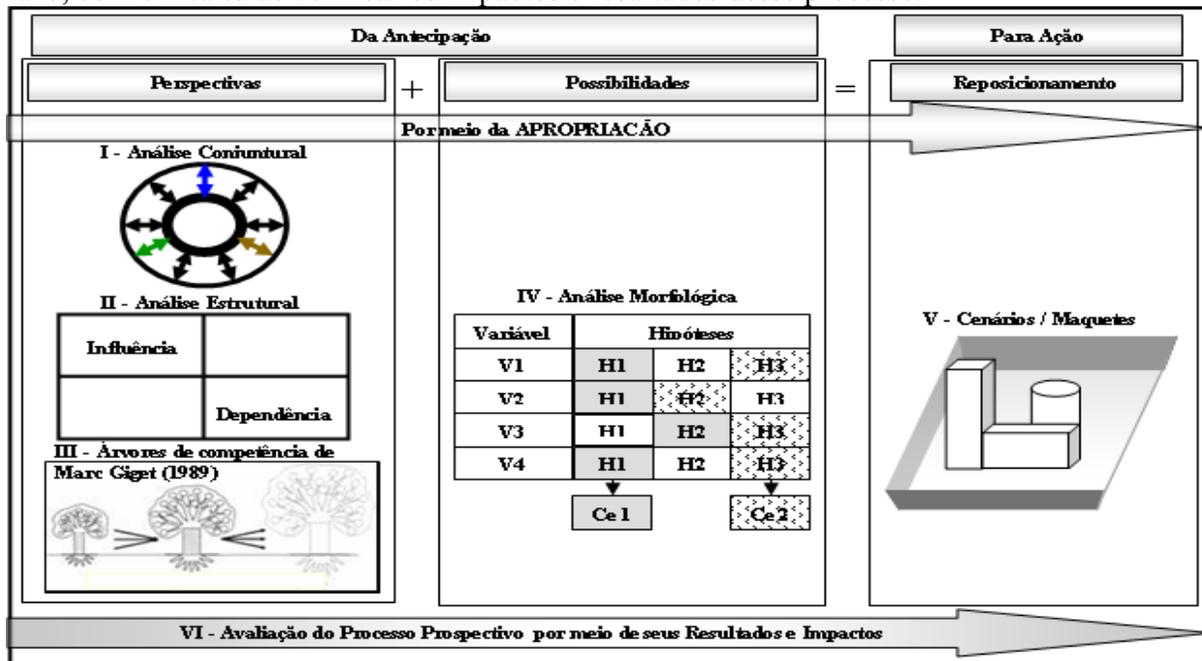


Figura 3: Esquema Macro do Processo Prospectivo Regional

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 troco), 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. 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 a fim de mobilizar os representantes da sociedade para o Seminário.

Ao mesmo tempo iniciou-se a preparação e atualização do Banco de Dados Geográfico, para que os dados fossem correlacionados, isto é, saber o que há debaixo do solo, 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 Inércias, 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 Inércias, 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, que foram distribuídas por grupos de trabalho para realizar o aprofundamento, participando 100 pessoas dessa etapa. Os grupos trabalhavam os temas e apresentavam numa estrutura padronizada. Eram apresentados em reuniões plenárias, para a sociedade, onde havia discussão e sugeridas as complementações necessárias. Essa estrutura de apresentação 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, devendo atender tendência futura, ou uma possível ruptura, ou permanecer na situação atual, ou quaisquer outra hipótese que fosse possível ocorrer no futuro com a variável.

Nesta etapa, foi realizada a Análise de Impacto Cruzado, conforme Godet (2001), com a participação de 21 pessoas, pertencentes ao Comitê de Direção e do 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.

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.

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, e verificar dentre os possíveis e se é realizável. No caso de Ribeirão Branco, foram elaboradas duas árvores do futuro, uma que representava o futuro desejado e realizável 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 e cenários possíveis, 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 construíram-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 e mitiguem esses riscos.

O cenário construído desejável e realizável, ou a imagem final desejada, conforme Carta Compromisso (2012). 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), combinando as hipóteses definidas nos aprofundamentos das variáveis-chave e dos diversos cenários parciais obtidos, que a sociedade assim decidiu e se comprometeu com as definições de ações estratégicas e políticas públicas para sua concretização. 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 e políticas devem ser executadas no presente e no decorrer dos anos. Foram definidas 75 (setenta e cinco) ações estratégicas para serem executadas pela Câmara Municipal, poder legislativo, em termos de políticas públicas; pela Prefeitura Municipal, poder executivo; pela organização que representa a sociedade do Município de Ribeirão Branco, o Instituto de Tecnologia Assessoria Comunitária e Extensão Rural (ITACER); e pela 4ª. Promotoria da Justiça de Itapeva, que se responsabilizou pela fiscalização e orientação do cumprimento dos compromissos.

Para que essas ações sejam executadas e acompanhadas pela sociedade, foi elaborada a Carta de Compromisso (2012) pela 4ª. Promotoria da Justiça de Itapeva, que contém o cenário global desejável e realizável, as ações e políticas públicas e os responsáveis. O dia foi chamado o Ato de Cidadania, em que esteve presente a sociedade e a Carta de Compromisso (2012) foi assinada por 132 pessoas, na Câmara Municipal do Município de Ribeirão Branco.

Na etapa *Avaliação do Processo Prospectivo por meio dos Resultados e Impactos (VI)* deve ser ressaltado os seguintes resultados e impactos: **a)** a integração e interação entre os diversos agentes sociais, durante o processo de sensibilização e conscientização para a mobilização, chegando ao ponto máximo no seminário e, principalmente, no aprofundamento das variáveis-chave identificadas, gerando a apropriação da situação do município quando ocorriam a explanação de cada uma das variáveis e surgiam contribuições, que enriqueciam as informações para dar suporte ao aprofundamento; **b)** a criação do banco de dados geográficos para ser a base do ordenamento do município e região como para subsidiar a formulação de políticas; **c)** nas eleições municipais de 2012 as duas coligações candidatas à prefeitura e às vagas de vereadores utilizaram conteúdo da Carta de Compromisso como Programa de Governo para as eleições e registraram no TRE; **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 da identificação da variável-chave PIEPTRB, a 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 das 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 UFSCar, no que se refere à agropecuária; e com a UNIFESP, no que se refere ao projeto sobre as plantas medicinais, condimentares e cosméticas; **f)** o processo prospectivo gerou impacto positivo nos municípios vizinhos e região; **g)** gerou, também, impacto sobre o Prefeito atual do Município que não assinou a Carta de Compromisso, com receio de possíveis consequências caso não conseguisse cumprir com as ações, porém o processo continuará independente da sua assinatura, caso haja necessidade de sua atuação poderá ser elaborado um Termo de Ajuste de Conduta (T.A.C.) pela 4ª. Promotoria de Itapeva; **h)** consta nas Atas de Reunião do Ministério Público SP a apuração do cumprimento dos compromissos assumidos pelo Município de Ribeirão Branco através da celebração de "Carta de Compromisso - Ribeirão Branco 2030" (MINISTÉRIO PÚBLICO, 2015); **i)** na Câmara Legislativa de Ribeirão Branco foi criada, em 2013, uma Comissão de cinco vereadores para acompanhar a execução das Ações e Políticas, que constam no Plano; **j)** na Câmara Legislativa de Ribeirão Branco foi criada, em 2013, uma Comissão de cinco vereadores para acompanhar a execução das Ações Estratégicas, que constam no Plano; **k)** o processo prospectivo elaborado para Ribeirão Branco provocou interesse nos municípios vizinhos, que fazem parte da Região Sudoeste Paulista, sendo solicitado que o Parque Tecnológico de Ribeirão Branco, conforme sua Ata da Assembléia Extraordinária realizada em 28 de junho de 2013,

alterasse seu nome para Parque Tecnológico do Sudoeste Paulista (PTSP), com o objetivo de esses municípios e propiciar o desenvolvimento sustentável desse território; **l**) a extensão de atendimento do PTSP para o território gerou a manifestação de doação de uma área de 20 hectares, pela Prefeitura e Câmara do Município de Campina de Monte Alegre, conforme Lei Municipal nº 577/2013; **m**) lançamento da Pedra Fundamental do PTSP foi realizado, no dia 16 de dezembro de 2013, com a presença de cerca de 1.200 (hum mil e duzentas) pessoas que representavam os diversos tipos de agentes sociais da sociedade da região sudoeste paulista; **n**) a partir dessa doação começou o estudo do Plano Diretor Construtivo do PTSP; **o**) foi patrocinado pela Federação dos Agricultores Familiares (FAF-SP) o curso, para vinte e uma pessoas, de Gestão de Projetos com elaboração do canvas, que é uma carência na Região Sudoeste e foi uma das variáveis motrizes “Ausência de pessoal para elaboração de projetos (AUPELPROJ)”, propiciando que as ações estratégicas sejam implantadas por meio da gestão de projetos; e **outros** resultados e impactos surgirão porque estão em processo de execução.

## 6. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que ocorreu a mobilização como consequência da sensibilização e conscientização de representantes dos diversos agentes sociais, propiciando a participação, social e popular, (GADOTTI, 2014), da sociedade com apropriação, (GODET, 2001), no processo prospectivo para o desenvolvimento sustentável do Município de Ribeirão Branco. A sociedade está motivada e comprometida com a implantação das ações e políticas públicas, para desenvolvimento sustentável do município, em decorrência das técnicas e métodos participativos utilizados, 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, conforme Rey-Valette *et al.* (2011). 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 de forma resumida o processo prospectivo de Ribeirão Branco, o comprometimento dos diversos tipos de agentes sociais com a implantação e execução das ações estratégicas e políticas públicas, que constam na Carta de Compromisso, para a construção da visão estratégica do futuro de longo prazo.

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 partidárias 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 sensibilizados e conscientizados para serem mobilizados e motivados. O processo prospectivo, *La Prospective* (GODET e MACK, 2011), 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 e para isso deve-se utilizar, no processo, técnicas e métodos participativos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTHUSIUS, J. *Política*. Rio de Janeiro. Topbooks Editora, 2003.

ALVES, J. E. D. *Análise de Conjuntura: teoria e método*. IBGE, 2011. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/analiseconjuntura\\_teoriametodo\\_01jul08.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/analiseconjuntura_teoriametodo_01jul08.pdf). Acesso em: 02/06/2011.

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

BASSALER, N. “*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.

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

BOBBIO, N.. *Teoria Geral da Política: A Filosofia Política e as Lições dos Clássicos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

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.

CARTA COMPROMISSO. *Carta compromisso Ribeirão Branco 2030*, 1o. junho 2012. Disponível em: [http://www.idsust.com.br/emailmkt/Carta\\_Compromisso\\_Participantes.pdf](http://www.idsust.com.br/emailmkt/Carta_Compromisso_Participantes.pdf). Acesso em: 02/06/2011.

CHAMPOLLION, P. *Territory and Territorialization: present state of the Caenti thought*. International Conference of Territorial Intelligence of Alba Iulia 2006 (CAENTI). Disponível em: <http://www.territorial-intelligence.eu/portail/site/index.php/eng/content/download/666/5472/file/AlbaIulia06-Champollion2.pdf>. Acesso em: 25/09/2012.

CHARREAUX, Gérard. *Le gouvernement des entreprises*. Paris : Economica, 1997.

CHILCOTE, R. H. *Teorias de Política Comparativa: a busca de um paradigma reconsiderado*. São Paulo: Editora Vozes, 1998.

CONSTITUIÇÃO, 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 25/03/2015.

GADOTTI, M. *Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional*, 2014. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em: 02/04/2015.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GIGET M. *Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distinta*. Paris: Futuribles, nº 137, novembre 1989.

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

GODET, M. e MACK, T. *On Foresight, Prospective, and the Affairs of Nations*. Washington D. C.: World Future Society, November 2011. Disponível em: [http://www.wfs.org/Upload/PDFWFR/WFR\\_Fall2011\\_GodetMack.pdf](http://www.wfs.org/Upload/PDFWFR/WFR_Fall2011_GodetMack.pdf). Acesso em: 01/03/2012.

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.shtm>. 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.

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

MINISTÉRIO PÚBLICO, 2015. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/DO\\_Estado/2015/DO\\_09-05-2015.htm](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/DO_Estado/2015/DO_09-05-2015.htm). Acesso em: 10/06/2015.

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.

MOINE, A. *Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la Géographie*. Belin: *L'Espace géographique*, 2006/2 Tome 35, p. 115-132. Disponível em: <http://histoire-geo-ec.ac-amiens.fr/sites/histoire-geo-ec.ac-amiens.fr/IMG/pdf/territoire.pdf>. Acesso em: 25/09/2012.

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%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm). Acesso em: 20/01/2012.

REY-VALETTE, H. et al., 2011. *Guide pour la mise en oeuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*. Cemagref, CNRS, Geyser, Inra, Supagro, Université Montpellier 1. Diffusion INRA-Montpellier, 155 pages. Disponível em: [http://www.observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/guide\\_gouv\\_dd.pdf](http://www.observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/guide_gouv_dd.pdf). Acesso em: 02/01/2013.

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*. 12ª. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003.