



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Nuno Pinto Bastos

Estratégia e competitividade territorial

Estudo de uma rede urbana no Baixo Minho

Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho efectuado sob orientação do

Professor Doutor Vasco Eiriz

e co-orientação do

Professor Doutor J. Cadima Ribeiro

Novembro de 2009

DECLARAÇÃO

Nome: Nuno André Pinto Bastos Leite Silva

Endereço electrónico: nunopintobastos@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado: Estratégia e competitividade territorial: Estudo de uma Rede Urbana no Baixo Minho.

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Co-Orientador: Professor Doutor J. Cadima Ribeiro

Ano de Conclusão: 2009

Designação do Mestrado: Marketing e Gestão Estratégica

Declaro que concedo à Universidade do Minho e aos seus agentes uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, nomeadamente através do seu repositório institucional, a minha dissertação, no todo ou em parte, em suporte digital.

Retenho todos os direitos de autor relativos à dissertação, e o direito de a usar em trabalhos futuros (como artigos ou livros).

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Universidade do Minho, 11/2009

Assinatura: _____

“Um homem com uma ideia nova é um excêntrico,
até que ela resulte”.

Mark Twain

in *The adventures of Huckleberry Finn* 1982 Penguin Books

NOTA BIOGRÁFICA

Empreendedor, Nuno Pinto Bastos nasceu em Guimarães a 7 de Novembro de 1977. Adoptou Fafe e a escrita como amores na vida, mas actualmente é à consultoria e a Braga que dedica mais tempo. É Administrador e Consultor-Formador da empresa EDIT VALUE® Consultoria Empresarial, um spin-off académico da Universidade do Minho que ajudou a erguer em 2005.

Em 2004 licenciou-se em Administração Pública pela Universidade do Minho. Não satisfeito, porque é homem de mais de sete ofícios, ingressa em 2007 no Mestrado do curso de Marketing e Gestão Estratégica da mesma instituição. Na qualidade de Vice-Presidente da Associação Académica da Universidade do Minho durante três mandatos consecutivos, impulsionou e deu novo fôlego à comunicação, à cultura e às tradições académicas. Assim, em 2001, é co-autor do livro “Tradições Académicas de Braga”, um trabalho ímpar de pesquisa e investigação desenvolvido numa estreita ligação com a Biblioteca Pública de Braga.

No seu extenso percurso extra-curricular, são ainda de destacar as funções que desempenhou no Senado Universitário, na Assembleia de Universidade e no Conselho Cultural da Universidade do Minho. Em 2002/2003, realizou um intercâmbio ao abrigo do programa Erasmus, em Espanha, na *Escola Universitária de Estudios Empresariais da Universidad de Vigo*.

É comunicativo e dinâmico. A ligação que ainda hoje trava com o associativismo, inicia-se em 1994 enquanto membro da direcção do Grupo Ecológico Natureza. Na década de 1990 envolve-se com outros colegas de escola na criação de um movimento cívico denominado “Todos pelo Cine-Teatro”, o qual se manifesta em prol da aquisição camarária, restauração e revitalização de um imóvel de elevado interesse arquitectónico e patrimonial: o Teatro Cinema de Fafe. Para trás fica já um longo caminho percorrido pelos meandros da poesia. Foi um dos autores das colectâneas “O Espírito do Vento” (1991), “Festa da Poesia” (1994), “Poiesis” (1999) e “Antologia dos Jovens Poetas do Baixo Minho” (2000). Como títulos individuais, publica em 2000 a obra “Instantes num Segundo” e em 1997 “Utopia dos Extremos”.

Desde 1994 que o jornalismo faz parte da sua vida e ainda hoje colabora com a imprensa regional. Ocupou o cargo de presidente do Centro de Estudos de Administração Pública da Universidade do Minho em 2001, altura em que fundou a APTA, uma revista temática sobre o sector público, e realizou o I Encontro Nacional de Alunos de Administração Pública. Entre 2004 e 2008 é vice-presidente da Associação dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho. É Consultor Nacional de Benchmarking do IAPMEI desde 2006.

AGRADECIMENTOS

Ao dar agora início à realização da minha dissertação de mestrado, apercebo-me que um dos meus grandes objectivos pessoais e profissionais está agora a concretizar-se. É com um sentimento de alívio e de dever cumprido que me vejo prestes a concluir o Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Não queria por isso deixar de felicitar a Escola de Economia e Gestão pela iniciativa e visão de futuro que demonstrou quando avançou para a criação de um curso superior com esta natureza e valências.

Ao contrário do que podia imaginar, este regresso à Universidade do Minho não foi em nada fácil. Conciliar o mundo do trabalho com o mundo académico é deveras penoso e obriga a muitos sacrifícios que minimizam em demasia o universo pessoal. Apesar de tudo, ganhei competências novas numa área que é impossível explorar de uma só vez. Hoje, em tudo o que me rodeia, vejo Gestão Estratégica e estou convencido que dentro da Gestão está na origem de todas as coisas. Sem ela, nada faz sentido.

Encontro-me agora preparado a retomar novos desejos e objectivos, novos horizontes. Sinto a satisfação que provém do dever cumprido, num momento em que não consigo deixar de olhar para trás e abordar, em breves instantes, tudo o que fiz. Por isso, é-me impossível passar sem referenciar quem me ajudou, através do seu saber, experiências e valores, a chegar até aqui, contribuindo também para este resultado final. Todavia, estou consciente de que o reconhecimento que passo a exprimir será sempre insuficiente pela incompletude das palavras.

Desde já, um agradecimento especial ao Prof. Doutor Vasco Eiriz pelo grande trabalho de orientação que desenvolveu e pelo acompanhamento efectivo que me facultou; pela disponibilidade, conhecimentos e experiência, sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho.

Agradecimento extensível ao Prof. Doutor J. Cadima Ribeiro, não apenas por todo o seu apoio e prontidão, mas também pelo seu envolvimento e pelos contributos concedidos que tanto enriqueceram a investigação desenvolvida.

Ainda um muito obrigado a todas entidades consultadas que aceitaram participar activamente nesta investigação, nomeadamente: Câmaras Municipais de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão, Universidade do Minho, AIMINHO, CITEVE, Quaternaire Portugal, Sigma Team Consulting, CCDRN e GPT-DEC/UMINHO. Com a abertura demonstrada, valorizaram este trabalho e a importância dos seus resultados. A disponibilidade, os

testemunhos e a cedência de material protagonizada pelos seus intervenientes, revelaram-se indispensáveis ao sucesso deste trabalho. Agradeço, a cada um, individualmente.

Antes de terminar, o meu sincero obrigado aos meus sócios e a toda a equipa da EDIT VALUE®, que sempre entenderam e apoiaram esta iniciativa, numa perspectiva estratégica e de grande valia profissional, para além de terem superado incondicionalmente as minhas ausências e sobrecargas.

Por fim, uma palavra muito especial a todos quantos, directa ou indirectamente, contribuíram para esta caminhada e para a concretização deste projecto, em especial família, namorada e amigos.

Sempre soube que tudo se consegue com iniciativa, empenho, esforço, dedicação, vontade e criatividade. Passo a passo. Horizonte após horizonte. Se possível, estrategicamente, dada a escassez de recursos para sonhos tão abundantes.

Braga, Novembro de 2009

Nuno Pinto Bastos

RESUMO

A competitividade territorial tem ganho relevo num mundo globalizado e em constante evolução. As cidades e as regiões, ao aperceberem-se da importância da sua afirmação internacional, procuram vantagens competitivas e modelos de intervenção coerentes com uma gestão estratégica do território. Com o objectivo de identificar caminhos para que a rede urbana de nome “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” possa consolidar-se como a “terceira concentração urbana e de conhecimento” de Portugal, a investigação efectuada pretendeu contribuir para: avaliar a capacidade competitiva da rede para o Baixo Minho; melhorar a compreensão do tema no contexto estratégico das regiões; induzir melhorias nas políticas públicas; e, idealizar o Minho como “Região do Conhecimento”.

O estudo desenvolvido apoiou-se na realização de treze entrevistas exploratórias, as quais envolveram pessoas directamente ligadas ao projecto e à rede urbana em causa. Todas as entidades entrevistadas reconheceram a importância da cooperação estratégica como resposta à complexidade que a equação da competitividade actualmente encerra. Este trabalho vem demonstrar a existência de um motor de desenvolvimento regional no Baixo Minho composto pelos quatro municípios do “Quadrilátero”: Barcelos; Braga; Guimarães; e, Vila Nova de Famalicão. Como verificámos, o aumento da competitividade de um território como este pressupõe a aposta no capital humano, no conhecimento, na criatividade e na excelência.

A matriz territorial portuguesa não corresponde às dinâmicas nem às necessidades que emergem do próprio território. O “Quadrilátero” é disso bom exemplo, ao encontrar-se numa divisão territorial que coloca Barcelos e Braga na NUT III Cávado e Guimarães e Vila Nova de Famalicão na NUT III Ave, o que efectivamente não beneficia a estratégia nem a funcionalidade da rede: a regionalização tarda a implementar-se em Portugal. Esta falta de reconhecimento institucional dificulta a afirmação e a identificação natural desta rede. Enquanto região vitalista que é (portadora de dinâmicas e funcionalidades próprias), concluímos ser possível consolidar o sistema territorial do “Quadrilátero” não apenas como a terceira concentração urbana do país (que já é), mas também como uma área metropolitana policêntrica com escala para competir no mundo global.

Palavras-chave: competitividade territorial; desenvolvimento regional; economia da inovação e do conhecimento; governança; cooperação; redes urbanas; policentrismo; regiões metropolitanas.

ABSTRACT

Territorial competitiveness has gained importance in a globalized and in constant evolution world. Once conscious of the importance of their international affirmation, cities and regions try to develop their competitive advantages and to implement intervention models that are consistent with a strategic management of the territory. With the aim of identifying ways in which the urban network named “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” can become the third urban economic and knowledge concentration of Portugal, the undergone research has aspired to contribute to: the evaluate of the competitive capacity of the “Baixo Minho” network; the improve of the understanding of the problematic in the strategic context of the regions; induce progress in the public policies to be implemented; the conception of Minho as a Knowledge Region.

The research developed was supported by thirteen exploratory interviews, those which involved people directly connected with the project and with the concerned urban network. All of the interviewed entities recognized the importance of strategic cooperation as a response to the complexity that competitiveness currently requires. This study proves the existence of a regional development motor in “Baixo Minho” composed by the four municipalities of the “Quadrilátero”: Barcelos; Braga; Guimarães; and, Vila Nova de Famalicão. As we were able to verify, the increase of the competitiveness of a territory such as this implies investing in human resources, knowledge, creativity and excellence.

Meanwhile, the Portuguese territorial management matrix does not correspond to the dynamics or to the needs that emerge from the territory. The “Quadrilátero” is a good example of this, since it is located in a territorial division that places Barcelos and Braga in the “NUT III Cávado” and Guimarães and Vila Nova de Famalicão in the “NUT III Ave”, which does not effectively benefit either the strategy or the network functionality. Besides, regionalization is far from being implemented in Portugal. The lack of institutional recognition turns hard this networks affirmation and natural identification. As a region that has its own dynamics and functionalities, we conclude that it is possible to consolidate the “Quadrilátero” territorial system, not only as the third urban concentration of the country (that it already is), but also as a polycentric metropolitan area, capable of competing in a global world.

Key-words: territorial competitiveness; regional development; innovation and knowledge economy; territorial governance; urban networks; polycentrism; metropolitan regions.

ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE QUADROS	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
I. INTRODUÇÃO	1
1. Apresentação da investigação	1
1.1 Apresentação e justificação do tema	1
1.2 Problema de investigação	2
1.3 Objectivos de pesquisa	3
1.4 Metodologia de investigação	4
1.5 Estrutura da dissertação	6
II. REVISÃO DA LITERATURA	8
2. Estratégia e competitividade territorial	8
2.1 Introdução	8
2.2 Competitividade territorial	9
2.3 O diamante de Porter	12
2.4 O conceito de região	14
2.5 Os <i>clusters</i>	16
2.6 Síntese e conclusão	20
3. Políticas e dinâmicas regionais	22
3.1 Introdução	22
3.2 A governação e a administração pública	23
3.3 Planeamento estratégico e política regional	27
3.4 Desenvolvimento económico regional	30
3.5 As regiões europeias	34

3.6 Síntese e conclusão	38
4. Redes urbanas	40
4.1 Introdução	40
4.2 Redes e cooperação	41
4.3 As cidades na economia do conhecimento	43
4.4 Cidades competitivas e criativas.....	46
4.5 Regiões urbanas policêntricas	50
4.6 <i>Benchmark</i> : A experiência de Randstad	53
4.7 Síntese e conclusão	58
III. CONTEXTO E METODOLOGIA	60
5. Contextualização do estudo	60
5.1 Introdução.....	60
5.2 O desenvolvimento regional português	61
5.3 O espaço transfronteiriço Galiza-Norte de Portugal	66
5.4 O Norte nacional.....	71
5.5 A região Minho e o Baixo Minho.....	72
5.6 Uma análise SWOT	86
5.7 Síntese e conclusão	87
6. Metodologia de investigação	90
6.1 Introdução	90
6.2 Objectivos e âmbito da investigação	90
6.3 Metodologia adoptada.....	95
6.4 Síntese e conclusão	104
IV. ESTUDO EMPÍRICO	105
7. O “Quadrilátero” urbano.....	105
7.1 Introdução.....	105
7.2 Propostas estratégicas no desenvolvimento do Minho.....	107
7.3 A Política de Cidades Polis XXI/RUCI	114
7.4 Acções Preparatórias para o PEC.....	118
7.5 Balanço interno das Acções Preparatórias.....	124
7.6 O Programa Estratégico de Cooperação	129
7.7 Avaliação externa das Acções Preparatórias e do PEC	134

7.8 Programa Operacional Regional/QREN	141
7.9 Síntese e conclusão	147
8. A terceira concentração urbana nacional.....	150
8.1 Introdução.....	150
8.2 O sistema urbano português	151
8.3 O ordenamento do território.....	157
8.4 Uma definição para “Quadrilátero”	163
8.5 Relacionamento em rede e intervenção dos actores	167
8.6 Vantagens estratégicas de actuação em rede	171
8.7 Factores de competitividade e externalidades.....	174
8.8 O futuro desta rede urbana	180
8.9 Síntese e conclusão	186
V. CONCLUSÃO	190
9. Conclusão	190
9.1 Introdução.....	190
9.2 Síntese dos principais resultados	190
9.3 Principais conclusões	193
9.4 Contributos e implicações.....	199
9.5 Limitações e sugestões para estudos futuros.....	203
9.6 Considerações finais.....	204
Bibliografia	207
Apêndice I - Contacto com entidades	222
Apêndice II - Guião de entrevista	223

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Estratégia de Lisboa	36
Figura 2 - Índice global de desenvolvimento regional	62
Figura 3 - Competitividade, Coesão e Qualidade ambiental	63
Figura 4 - Índice global	64
Figura 5 - Índices de Competitividade, Coesão e Qualidade ambiental	65
Figura 6 - As cidades do “Quadrilátero”	120
Figura 7 - Principais factores de dinâmica do “Quadrilátero”	123
Figura 8 - Linhas gerais para o PEC	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores demográficos.....	74
Quadro 2 - Poupança e crédito, 2005	75
Quadro 3 - Edifícios de habitação familiar clássica.....	75
Quadro 4 - Venda de automóveis	76
Quadro 5 - Poder de Compra, 2005.....	76
Quadro 6 - Ambiente, 2005	77
Quadro 7 - Desemprego registado.....	78
Quadro 8 - Protecção social, 2006.....	80
Quadro 9 - Protecção social, 2006.....	80
Quadro 10 - Educação, 2005/2006.....	81
Quadro 11 - Empresas.....	82
Quadro 12 - Exportações de mercadorias.....	83
Quadro 13 - Capacidade de alojamento em estabelecimentos hoteleiros.....	84
Quadro 14 - PIB a preços de mercado	85
Quadro 15 - PIB <i>per capita</i> a preços de mercado	85
Quadro 16 - Estrutura Regional do PIB (%).....	86
Quadro 17 - Análise SWOT.....	87
Quadro 18 - Grelha de Análise	100
Quadro 19 - Entrevistas realizadas	101
Quadro 20 - Vectores para a Competitividade de um Território	116
Quadro 21 - Matriz estratégica dos resultados obtidos.....	198

LISTA DE ABREVIATURAS

AIMINHO - Associação Industrial do Minho

AMP - Área Metropolitana do Porto

CAPER - Centro de Avaliação de Políticas e Estudos Regionais

CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

CMBARCELOS - Câmara Municipal de Barcelos

CMBRAGA - Câmara Municipal de Braga

CMFAMALICÃO - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

CMGUIMARÃES - Câmara Municipal de Guimarães

CCDRN - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CEE - Comunidade Económica Europeia

DGOTDU - Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

GPT-DEC - Grupo de Planeamento Territorial do Departamento de Engenharia Civil

GTT - Grupo de Trabalho Temático

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ISDR - Índice Sintético de Desenvolvimento Regional

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

PEC - Programa Estratégico de Cooperação

PNPOT - Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território

PROT - Plano Regional de Ordenamento do Território

RUCI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação

UE - União Europeia

I. INTRODUÇÃO

1. Apresentação da investigação

1.1 Apresentação e justificação do tema

A escolha deste tema surge como consequência natural de se tratar de uma área de interesse tanto a nível pessoal como profissional, tendo em conta a importância crescente da afirmação das regiões no mundo actual.

Assistimos a uma globalização cada vez mais acentuada, onde a competitividade e o risco são aspectos a considerar num cenário dinâmico que implica necessariamente o recurso à estratégia como denominador comum em qualquer actividade. Num país como Portugal, é ainda necessário o reconhecimento da importância da competitividade territorial para despoletar mudanças transversais, devidamente concertadas e estruturadas, que possibilitem o tão desejado desenvolvimento económico e social.

As regiões não são meros espaços geográficos dado que surgem dotadas de recursos e competências de variada natureza, quantidade e valor. Como resultado disso, os territórios detêm recursos e geram competências que podem ser usadas para qualificar a região (Ribeiro, 2005). No caso da região Minho, existe uma prevalência da continuidade sobre a ruptura no processo de evolução da sociedade. É possível identificar uma raiz endógena de desenvolvimento no Minho, sendo fundamental aferir na actualidade e para o futuro as potencialidades do seu tecido empresarial e as capacidades da rede em que assenta a base produtiva minhota (Ribeiro, 1990). Embora marcado por uma forte componente rural e agrícola, o Minho não deixa de ser conhecido pela sua tradição industrial e pela sua vitalidade económica e cultural (Ribeiro, 1990).

Em consequência, impõe-se uma reflexão sobre o desenvolvimento regional na óptica da competitividade territorial, que envolva todos os agentes directa ou indirectamente associados e que tenha como objectivo garantir que o património de recursos e o leque de oportunidades das futuras gerações sejam superiores aos disponíveis para as gerações actuais. Daí a importância de estudar, ao nível da estratégia e da competitividade, a existência de um projecto de rede, de parceria e de concertação entre algumas entidades do distrito de Braga, o qual visa catapultar a região para novos patamares que permitam encarar hoje os desafios do amanhã.

Assim sendo, a região Minho (mais concretamente o núcleo central do Baixo Minho), encontra-se empenhada em projectar o futuro do território, potenciando as sinergias e os dividendos que, no curto e no longo prazo, possam advir de um projecto que acaba de arrancar com o nome “Um Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”. Trata-se de uma parceria composta pelos municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão, pela Universidade do Minho, pela Associação Industrial do Minho e pelo Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, tendo por base a concentração de factores de competitividade num território de proximidade (Quadrilátero, 2008).

As quatro Câmaras Municipais envolvidas no “Quadrilátero Urbano” entenderam que a Política de Cidades Polis XXI, no seu eixo para Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação, constitui uma oportunidade única de trabalharem em conjunto, projectando internacionalmente esta rede urbana. Para que isso seja possível, decidiram associar ao arranque do projecto algumas das principais instituições que representam na região os mundos empresariais, de investigação e de desenvolvimento tecnológico. Desta forma, justifica-se a integração nesta parceria da Universidade do Minho, do Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal e da Associação Industrial do Minho (Quadrilátero, 2008).

Uma rede com estas características é única em Portugal (Quadrilátero, 2008). Daí a importância de analisar a possibilidade de vir a tirar partido dessa realidade e assumir-se como a terceira concentração urbana e de conhecimento do país.

1.2 Problema de investigação

Numa altura em que o país sente o impacto da crise económica e financeira que atravessa, onde o desemprego atinge máximos históricos, cujas estatísticas são comumente conhecidas por não saírem da “cauda da Europa”, importa perceber qual o potencial de um território regional denominado “Minho” para conseguir-se demarcar dos demais à escala nacional e internacional.

Mais especificamente, este trabalho procura caracterizar a região geográfica e demográfica ocupada pelos municípios do “Quadrilátero”, identificando as suas potencialidades no contexto da competitividade territorial, tendo como referência o alcance de contributos que sirvam para uma melhor concretização da natureza desta rede e para o enriquecimento de um modelo de intervenção que se deseja fortemente assente na estratégia.

A importância deste trabalho assenta no contributo que pretende dar para o crescimento e desenvolvimento de um projecto assente numa estrutura em rede portadora de visão estratégica, a qual pretende facilitar, dinamizar e aumentar a competitividade de uma região. A existência de um modelo urbano inovador para um pólo de competitividade multisectorial torna-se fundamental para o rejuvenescimento e competitividade de uma economia assente na informação e no conhecimento.

Para identificar e estudar as oportunidades a explorar pelo “Quadrilátero Urbano”, é necessário apurar o rumo a seguir, elencando e valorizando as acções a desenvolver, para que seja possível perceber o potencial competitivo do Baixo Minho e, consequentemente, os vectores estratégicos de aposta no contexto de uma nova economia.

O trabalho que aqui se perspectiva, dada a sua natureza e importância, tem como objectivo servir de contributo para a valorização de vectores estratégicos numa sub-região como o Baixo Minho num país como Portugal. Ao nível das políticas públicas afectas a esta matéria, começam a dar-se os primeiros passos, o que se revela extremamente importante para o nosso tecido empresarial tendo em vista a sua articulação com outros agentes que favoreçam a capacitação tecnológica e a competitividade.

Tendo em conta a perspectiva estratégica que a região está a assumir rumo à Sociedade do Conhecimento, é impossível descurar a abordagem da temática em causa no âmbito do Minho como “Região do Conhecimento”, dada a importância de harmonização de políticas, recursos e competências. Contudo, esta primeira abordagem ao tema da competitividade territorial na região Minho é demonstradora do quão recente é a temática na literatura actual, o que pressupõe dificuldades acrescidas no trabalho a desenvolver agora e num futuro próximo.

1.3 Objectivos de pesquisa

Os objectivos de pesquisa do trabalho que aqui se apresenta, são fundamentalmente, os seguintes:

- Avaliar a capacidade competitiva do “Quadrilátero Urbano” para o Baixo Minho;
- Contribuir para a criação de uma atitude dinâmica e pró-activa no Baixo Minho;
- Potenciar e disseminar a filosofia de rede;
- Contribuir para uma melhor compreensão do tema no contexto estratégico das regiões;
- Promover a cultura estratégica e competitiva, divulgando o seu papel no desenvolvimento socioeconómico e cultural, na produtividade e na consciência cívica das populações;

- Enquadrar o relacionamento entre municípios, universidades e empresas, rumo à construção de uma “Região do Conhecimento” no Minho;
- Possibilitar melhorias nas políticas públicas regionais.

1.4 Metodologia de investigação

A metodologia de pesquisa e investigação que se entendeu adoptar no presente estudo foi objecto de particular atenção tendo em conta a sua importância para os resultados a atingir.

Consistindo em várias fases, a metodologia aplicada na presente investigação dedicou-se, num primeiro momento, à recolha e selecção de literatura e bibliografia, tanto nacional como internacional, com especial destaque para a consulta efectuada em revistas especializadas e para a leitura de outra informação de interesse conseguida via internet. Reconheça-se que a revisão de literatura é fundamental em qualquer trabalho que seja de investigação. Trata-se de um processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e no âmbito do problema de investigação escolhido. Assim, toda a documentação obtida foi devidamente seleccionada e ordenada por grau de importância dos contributos apresentados para o Estado da Arte.

À medida que a recolha da informação se foi avolumando, houve necessidade de a organizar também por áreas (considerando as várias perspectivas de visualização e entendimento da realidade em análise). O objectivo centrou-se em facilitar o acesso rápido e intuitivo a uma panóplia de informação em constante actualização, cuja relevância se mostrou transversal a todos os momentos de reflexão e de redacção desta dissertação.

Simultaneamente, houve lugar para a recolha documental, o que implicou o levantamento da informação estatística disponível, estudos e outras publicações consideradas de interesse para a temática. Existiu aqui uma vontade expressa e denunciada de aproveitar, na medida do possível, todo o trabalho desenvolvido até então. Ultrapassada esta fase, foi possível ampliar o conhecimento do assunto e delinear o trabalho que se pretendia desenvolver.

Tratando-se de uma população restrita, entendeu-se desenvolver uma análise qualitativa suportada por um estudo de caso. Neste âmbito, foi pensado e definido um guião de entrevista, no qual está patente um conjunto de questões e tópicos de conversação.

No campo da gestão, as técnicas de recolha de informação mais frequentes são o questionário, a entrevista, a recolha documental e a observação. A recolha de dados mais crítica para a elaboração deste trabalho de investigação balizou-se na entrevista, dado ser uma técnica

por excelência para um estudo de caso. Esta técnica, muito utilizada nas investigações, possui como grande vantagem a possibilidade de obtenção de experiências acumuladas, testemunhos e confissões dos entrevistados.

Ao consubstanciar-se numa forma aprazível de obtenção de dados com alguma pormenorização, o recurso à entrevista facilita a introdução ou retirada de potenciais questões. Decidiu-se enveredar pela aplicação da entrevista do tipo focalizada pois interessava que o tempo de realização da entrevista não excedesse os noventa minutos. Esta técnica permite cruzar distintas opiniões, as quais dão lugar a uma análise qualitativa mais concisa e efectiva. As entrevistas foram pensadas para terem lugar junto dos principais responsáveis de cada entidade directamente envolvidos no “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”. Com o devido consentimento dos visados, foi possível gravar e cronometrar todas as entrevistas, para que fosse possível procedermos à sua integral transcrição.

Esta fase implicou a elaboração de um conjunto de treze entrevistas em profundidade, mais concretamente:

- Câmara Municipal de Barcelos;
- Câmara Municipal de Braga;
- Câmara Municipal de Guimarães;
- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão;
- Universidade do Minho;
- Associação Industrial do Minho;
- Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal;
- Quaternaire Portugal;
- Sigma Team Consulting;
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte;
- Grupo de Planeamento Territorial do Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho.

A prática das entrevistas sucedeu-se entre Julho e Setembro de 2009. O tratamento dos dados obtidos foi realizado através da elaboração de um relatório de análise dos mesmos.

1.5 Estrutura da dissertação

Numa abordagem qualitativa, o estudo perspectivou construir conhecimento relevante para a gestão estratégica, procurando dar resposta a uma questão crítica para a sociedade global:

- O que fazer para melhorar a competitividade de um território?

A estrutura desta dissertação decorre deste posicionamento, organizando-se em blocos fundamentais: enquadramento teórico; investigação qualitativa; e, estudo empírico. Por outras palavras, este trabalho encontra-se organizado em cinco partes. Cada parte é composta por capítulos e cada capítulo contém um conjunto de secções. Para facilitar o entendimento e a leitura deste documento, existiu a preocupação de iniciar cada capítulo com uma nota introdutória para definir os objectivos a atingir, terminando com uma síntese/conclusão para reforçar as principais ideias a reter.

A parte I em que nos encontramos, queda-se naturalmente na introdução, onde num único capítulo se pretende apresentar o presente estudo de investigação. A parte II, foi atribuída à revisão de literatura, onde será feita uma incursão sobre a competitividade territorial, a importância dos *clusters* e o papel das políticas públicas nas dinâmicas regionais (tanto numa óptica nacional quanto europeia). Esta segunda parte, encontra-se organizada em três capítulos: Estratégia e competitividade territorial; Políticas e dinâmicas regionais; e, Redes urbanas.

Estes três capítulos da dissertação, têm como objectivo abordar o tema da estratégia e da competitividade territorial, no intuito de apresentar, de forma clara e concisa, uma abordagem histórica e alguns conceitos teóricos. Contudo, importa realçar o capítulo 4 (Redes urbanas), dado revestir-se de maior importância no contributo concedido ao estudo empírico. Falamos de um capítulo indispensável para a revisão de literatura efectuada, centrado nas redes urbanas, nomeadamente nas suas lógicas de cooperação, mas fundamentalmente na importância das cidades criativas numa economia global e competitiva na era da informação e do conhecimento.

A parte III é constituída por dois capítulos. O primeiro capítulo é atribuído à contextualização do estudo. Mais especificamente, começámos por abordar o tema em análise à luz da literatura e do pensamento actual, contextualizando-o no caso concreto da região Minho situada a Norte de Portugal continental. O segundo capítulo da parte III é destinado em exclusivo à metodologia de investigação. Esta parte da dissertação tem como finalidade descrever os

objectivos da investigação e a metodologia aplicada. Aqui, dedica-se especial atenção às metodologias qualitativas de investigação.

Segue-se uma nova parte, dedicada ao estudo empírico que desenvolvemos e aos resultados da nossa investigação. Formada por dois capítulos, a parte IV apresenta o estudo empírico em momentos distintos: o primeiro, dedica-se à evolução do “Quadrilátero” desde as ideias/propostas à sua materialização mais recente (candidatura aprovada no Programa Operacional Regional/QREN); o segundo, incide numa análise actual e de futuro em torno do “Quadrilátero” como terceira concentração urbana nacional.

Na parte final (V), ou seja, na conclusão, apresenta-se uma análise reflexiva e integrativa do estudo. É efectuada num único capítulo, uma breve síntese dos resultados e são compendiadas algumas contribuições desta investigação e suas implicações futuras.

Passamos, de seguida, a desenhar a trama desta dissertação, seguindo os caminhos pelos quais as nossas intuições foram ganhando consistência e relevância contextualizada.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2. Estratégia e competitividade territorial

2.1 Introdução

Mais do que nunca, nações, regiões e cidades vêm-se obrigadas a aumentar e manter a sua competitividade, pois só assim poderão sobreviver no novo mercado global com novas formas de concorrência, ditadas pela sociedade da informação e conhecimento (Gardiner, Martin & Tyler, 2004). Neste mundo de competição global crescente, as diferenças nos valores nacionais, cultura, estruturas económicas, instituições, infra-estruturas e a própria história do país, são tudo factores que influenciam o êxito competitivo de um território/região (Porter, 1993).

O capítulo que agora se apresenta, dedica-se ao tema da estratégia e da competitividade territorial e encontra-se estruturado em seis secções.

A secção 2.2 pretende expor uma reflexão em torno da evolução do conceito de competitividade territorial com a crescente abertura dos países e com a eliminação das barreiras às transacções comerciais, o que obviamente também veio alterar a respectiva estratégia das regiões.

Sucedem-se a secção 2.3, onde através do Diamante de Porter se sustenta a teoria de um dos mais destacados autores em matéria de competitividade. Para ele, a competitividade de um país provém da capacidade de aproveitamento dos seus atributos e de uma boa posição em factores determinantes.

Na secção 2.4, debruçamo-nos sobre a dificuldade de definir o conceito de região, pese embora a importância crescente que as regiões assumem nos dias que correm.

Por seu lado, a secção 2.5 é dedicada aos *clusters* enquanto fontes dinamizadoras da competitividade de um país/região que contribuem fortemente para o reforço das vantagens competitivas.

A terminar o capítulo, cabe à secção 2.6 evidenciar em jeito de conclusão os principais aspectos abordados no âmbito desta temática.

2.2 Competitividade territorial

O conceito de território transformou-se numa realidade incontornável. A noção de território “passou a englobar, para além do espaço físico ou geográfico, as vertentes do espaço administrativo, económico, social e perceptivo. Ou seja: actualmente, o conceito de território, exprime a entidade suporte, de integração e de síntese, de toda a actividade humana, com particular realce para as actividades produtivas, o *habitat*, os recursos naturais e ambientais, as identidades, bem como os agentes desses processos” (Ferreira, 2007:31). A competitividade territorial ganha maior relevo com a intensificação da competitividade global, a qual passa a conferir uma maior importância ao “lugar”. Factores qualitativos inerentes ao território podem constituir factores de atracção entre empresas, pessoas e capitais (Carvalho, 2002).

Ao longo dos tempos, a competitividade territorial tem assumido cada vez mais importância, atribuindo-se particular atenção à valorização do território. Tendo em conta que é possível dividir o território em vários níveis, importa considerarmos que, para cada nível de território, definem-se políticas públicas que influenciam a produtividade das empresas e dos sectores. Em consequência, o território é uma unidade de análise em termos de competitividade, cuja gestão é assumida pelo poder público. Desta forma, as políticas públicas são uma variável de extrema importância, em virtude de influenciarem significativamente o ambiente de competitividade de um país (Porter, 1994).

Como vemos, a grande pergunta que se coloca é: o que fazer para melhorar a competitividade de um território? A literatura leva-nos para uma abordagem tradicional, onde o Governo é responsável pelo desenvolvimento económico através das políticas públicas e para uma denominada de nova abordagem, onde a competitividade resulta da articulação de recursos e actividades em diferentes níveis de Governo, empresas e outros actores. Obviamente que a nova abordagem tenderá a ser a mais recomendável, até porque os Governos têm diminuído a sua capacidade de influenciar a actividade económica, desempenhando um papel bem menos importante do que aquele que geralmente se lhe atribui em trabalhos sobre competitividade (Porter, 1994). Note-se que apesar do Governo estar presente como actor, muitas vezes, não é o principal actor. Existem muitos outros actores envolvidos e a competitividade resulta da articulação de recursos e da actividade entre eles.

A perspectiva existente para uma actuação bem sucedida envolve a lógica da “rede”, isto é, implica a articulação de recursos, actividades e actores. Os actores atravessam o conceito de *stakeholders*, ou seja, são quem actua num determinado território. Por seu lado, os ganhos

dependem da forma como eles se articulam em termos de complementaridade, reforço e consistência. O tipo de relações entre clientes, concorrentes e fornecedores são relações na sua maioria económicas, as quais envolvem transacções de bens e serviços que muitas vezes são esquecidas. Actualmente, o novo paradigma colocado às questões da competitividade, baseia-se essencialmente no desenvolvimento e na sofisticação de empresas e indústrias (Porter, 1994).

A globalização dos processos e circuitos comerciais, bem como a maior mobilidade dos factores de produção, nomeadamente do capital, das tecnologias, dos trabalhadores e do conhecimento, torna a competitividade atributo essencial não apenas das empresas mas também das economias, sejam elas: continentes, países, regiões ou cidades. As macro-regiões emergentes, como a Ásia, revelaram uma forte capacidade de produção a baixos custos, pelo que os territórios mais desenvolvidos têm de entrar na competição apostando na inovação e na criatividade, isto é, em actividades mais intensivas em conhecimento onde o factor custo é menos relevante.

Para além disso, devido aos grandes problemas ambientais que se colocam, quer à escala global, quer à escala local, a competitividade geradora de crescimento económico não pode também ser dissociada da sustentabilidade ambiental. No seu conjunto, essa é a visão da Estratégia de Lisboa Renovada, a qual deve ter relevância na estruturação de uma política de cidades, garantindo o desenvolvimento sustentável nos seus três pilares: económico, social e ambiental (Martins *et al.*, 2008).

A tendência tradicional de focar a determinação da competitividade de uma região/território na sua estrutura económica, em elementos como a composição económica, produtividade, produção, Valor Acrescentado Bruto (VAB) e níveis de investimento (nacional e estrangeiro), está a revelar-se claramente insuficiente. Esta abordagem deve ser complementada a outros níveis. Factores como as condições geográficas, localização, infra-estruturas existentes, recursos naturais, custo de vida e a imagem urbana da região, são também factores determinantes da competitividade territorial.

Por sua vez, o desenvolvimento dos seus recursos humanos, a qualidade da educação e formação, assim como o nível de habilitações literárias, são vitais no sentido de acompanharem e suportarem o aumento da competitividade. A questão cultural e institucional, a existência de políticas incentivadoras e um ambiente propício aos negócios, também não devem ser esquecidas (Webster & Muller, 2000).

Porter (1998) defende que países e economias prósperas, não advêm apenas de recursos naturais e da força de trabalho disponível ou do valor da moeda nacional. Dependem, sobretudo, da capacidade dos seus actores utilizarem os recursos disponíveis de forma eficiente, assim como da sua capacidade de inovação e introdução de mudanças que garantam um desenvolvimento sustentável. A criação e assimilação de conhecimento são também consideradas cruciais. Partindo desta visão, Rutkauskas (2008) defende que a determinação da competitividade de um território envolve a utilização de um indicador tridimensional que depende de áreas como: as relações económicas internacionais; os recursos naturais, ecológicos, financeiros e legais; e, a localização geográfica/conjuntura económica em que actua.

À medida que os mercados internos se abrem às transacções comerciais e ao capital estrangeiro, as regiões urbanas ficam cada vez mais expostas às forças globais e às influências da conjuntura externa. Por um lado, encontram-se mais expostas a ameaças externas mas, por outro lado, podem desenvolver as suas próprias estratégias de competitividade e penetrar em novos mercados a nível mundial. Tornando-se mais competitivas, podem garantir melhor qualidade e melhor nível de vida à sua população (Webster & Muller, 2000).

Assim, segundo Webster e Muller (2000), a competitividade territorial de uma região/cidade depende da sua capacidade em produzir e comercializar bens (tangíveis) e serviços (intangíveis) com um valor superior ao dos bens e serviços produzidos noutras regiões urbanas, seja através do preço, qualidade ou inovação associada. A capacidade de criar conhecimento e de o integrar em novos produtos e processos produtivos e organizacionais, ou em novas soluções materiais e imateriais (inovação), aparece como essencial para aumentar a atractividade e sustentabilidade dos territórios.

Todavia, estes autores salientam que é importante não esquecer que as regiões urbanas controlam apenas alguns dos factores que determinam o seu nível de competitividade. Instrumentos da política nacional e as condições socioeconómicas do meio onde se inserem, como os impostos, recursos humanos, trânsito e incentivos públicos, são factores muito importantes, assim como a estabilidade do país, que também tem uma forte influência sobre o nível de competitividade da região.

A liberalização das trocas e eliminação de barreiras alfandegárias, contribuíram decisivamente para a atenuação do peso destes factores internos do país onde se inserem. A descentralização do poder central, isto é, o aumento do poder das regiões, contribui positivamente para a maior autonomia e desenvolvimento de algumas regiões urbanas. Mais do

que nunca, o papel dos governos e agentes locais é essencial para o desenvolvimento da região e aumento da sua competitividade. Só criando infra-estruturas e medidas/incentivos públicos adequados às necessidades da região, se pode incentivar o aparecimento de regiões urbanas e garantir o crescimento sustentado das já existentes (Webster & Muller, 2000).

Segundo Silva (2007), a competitividade de uma região provém, não só da competitividade das empresas que aí estão instaladas e da sua interacção, mas também de outros agentes colectivos, como é o caso de redes formais e informais de inovação e conhecimento, capital social e confiança institucional.

Assim, a aferição do nível de competitividade de uma região requer uma análise a diferentes níveis, que se interligam e se auto-influenciam, passando tanto por factores mensuráveis, como por factores intangíveis e qualitativos, de difícil determinação, não sendo portanto fácil medir a competitividade de um território.

De qualquer forma, a competitividade encontra-se directamente ligada à qualidade e aos custos que lhe estão associados. Um território é competitivo se, em condições de procura idênticas, oferecer mais qualidade com igual custo (e o inverso também é válido). Ou seja, para os mesmos níveis de qualidade, o custo condiciona as opções, sendo por isso um factor preponderante na definição da competitividade. Hoje, para ser competitivo é necessário apostar na diferenciação ou na criação de algo de novo e isso só se consegue com inovação (Otón *et al.*, 2009).

A pressão e exigência do mercado motivam cada vez mais as empresas na busca de vantagens competitivas diferenciadoras. Diferenças ao nível dos valores, evolução histórica, tradição industrial, papel do governo e dos agentes locais, são tudo factores que influenciam a competitividade de uma região. Mais do que dos seus recursos territoriais, a competitividade da região depende da sua capacidade em transformá-los em vantagens competitivas diferenciadoras e geradoras de valor.

2.3 O diamante de Porter

Tradicionalmente, a análise da competitividade de um país baseava-se numa perspectiva agregada, que se concentrava nas características dos factores, nos indicadores macroeconómicos e nas políticas gerais do Governo.

Michael Porter, um dos autores de referência nesta área do saber, defende que a competitividade de um país “não é algo que provém dos seus recursos naturais, da sua força de

trabalho, das taxas de juro ou do valor da moeda, como insistem os economistas clássicos” (Porter, 1993:1) mas, depende da capacidade de aproveitamento dos quatro grandes atributos de uma nação e da boa posição num ou mais factores do Diamante de Porter, o qual analisaremos de forma mais detalhada em seguida. Contudo, esta boa posição competitiva num dos factores deve ser sempre complementada com o desenvolvimento das restantes.

Proposto pelo próprio autor, ao qual se atribuem os maiores méritos e contributos para o estudo e desenvolvimento desta área da gestão, o Diamante de Porter utiliza um conjunto de factores que ajudam a compreender as questões levantadas pela competitividade territorial. Uma vez que esses factores constituem um sistema dinâmico, no qual o estado de um determinante depende das condições dos restantes, as debilidades e os obstáculos que criam reforçam-se mutuamente (Porter, 1994). Assim sendo, tratam-se de factores que influenciam a competitividade das nações, a saber:

- *Condição dos factores:* são os recursos que o país tem que determinam o seu trajecto e a sua posição futura. Cada país possui diferentes combinações de factores de produção (mão-de-obra, capital, infra-estruturas, conhecimento, recursos naturais, tecnologia), o que implica impactos diferenciados nos mais variados sectores. Cada país deve ser capaz de explorar os factores actuais e só depois criar ou explorar novos factores. Os factores mais importantes de produção são aqueles considerados altamente especializados na satisfação das necessidades de uma indústria específica. As regiões devem conseguir criar os factores de produção mais importantes para uma competição sofisticada. Contudo, os factores especializados são mais escassos e até são aqueles que mais dificilmente são imitáveis pela concorrência, mas necessitam de investimento público e privado constante (Porter, 1994);

- *Condição da procura:* Os clientes domésticos influenciam a competitividade dos sectores de uma nação através das suas escolhas, da sua dimensão, crescimento e afirmação internacional. Quanto mais exigente for a procura nacional, maior é a pressão para as organizações inovarem. A competitividade de um país está associada às características do seu mercado. As empresas antes de serem competitivas internacionalmente, devem ser competitivas nacionalmente. O sucesso internacional surge do facto de existirem clientes locais que se assumem como os clientes mais exigentes e sofisticados para produtos e/ou serviços específicos, o que impele as empresas a atingirem os mais elevados níveis. Curiosamente, a dimensão do mercado doméstico não é um factor-chave da vantagem competitiva (Porter, 1994);

- *Estratégia, estrutura e rivalidade*: Objectivos pouco ambiciosos ou estratégias que não fomentem competências, induzem a perdas de competitividade. Ao invés, podem promover o investimento e a inovação estimulando a competitividade de uma nação. Também os níveis de rivalidade doméstica elevados tornam a organização e o país mais capazes a nível internacional (está relacionado com o comportamento das empresas e a sua predisposição para arriscarem e inovarem). No limite, a competitividade de um país é explicada pela competitividade das empresas. Se houver uma predisposição proteccionista, as empresas pensam mais nos rendimentos ou subsídios do que no aumento da sua competitividade. Daí que, as condições do meio envolvente de uma região e das suas indústrias, influenciam significativamente a forma como as empresas são criadas/geridas e as estratégias que adoptam (Porter, 1994); e,
- *Indústrias relacionadas e de suporte*: A qualidade e eficiência das indústrias relacionadas influenciam a competitividade de um sector. A competitividade nas indústrias relacionadas ou em indústrias com as mesmas aptidões, tecnologias ou clientes, proporciona benefícios semelhantes. Para a obtenção desses benefícios, é necessário investir nas relações entre os fornecedores e em massa crítica de conhecimentos internos (Porter, 1994).

Estes determinantes constituem o ambiente nacional no qual as empresas nasceram e aprenderam a competir, assumindo-se também como condicionantes do seu sucesso competitivo internacional, que depende não só dos recursos disponíveis e sua especialização, das informações que condicionam as oportunidades percebidas e alocação desses recursos, mas também das pressões para o investimento e inovação, como forma de manter a vantagem competitiva ao longo do tempo (Porter, 1993).

Por último, importa referir que, além dos determinantes enunciados, o *Governo e o acaso* também influenciam negativa ou positivamente a competitividade de um país. Em relação ao Governo, existe a tentação de fazer dele o quinto factor ou determinante, embora o papel real do Governo passe essencialmente por influenciar os quatro determinantes do Diamante (Porter, 1993). Quanto ao acaso, é de referir que os acontecimentos ocasionais são particularmente importantes na medida em que criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva (Porter, 1993).

2.4 O conceito de região

Hoje em dia, o território é identificado como um dos factores determinantes na competitividade das nações, mesmo considerando outros factores como as organizações e os

sectores. Na prossecução dessa competitividade, as autoridades políticas dos diversos níveis de organização territorial emitem legislação que a potencie. São disso exemplo as políticas comerciais e ambientais (no nível global), as políticas agrícolas, de coesão ou da concorrência (no nível da União Europeia), as políticas fiscais, de justiça, de educação e formação, de transportes e comunicações (no nível nacional) e até as políticas de apoio fiscal e financeiras, para o incentivo à fixação de empresas e populações (no nível local).

A compreensão deste processo de competitividade, ao nível do território, fica facilitada com o recurso ao Diamante de Porter (como vimos, um modelo que permite averiguar as razões que justificam a competitividade de uma nação num determinado sector de actividade). A redescoberta do território, como factor económico crucial, nasce da crescente consciência de que as diferenças em termos de crescimento e de *performance* económica, entre as diferentes regiões, dependem de um conjunto de recursos relativamente imóveis. São disso exemplo: o conhecimento; as competências; as estruturas institucionais e organizacionais; entre outros. O papel destes recursos tem sido reconhecido como muito importante para o processo de inovação (Marques & Ribeiro, 2003).

Embora se perceba que as economias regionais estão-se a tornar mais importantes, não há ainda consenso na definição de um conceito para região. No entanto, existem critérios que ajudam a enquadrar este conceito:

- Não tem um tamanho determinado;
- É homogéneo em termos de critérios específicos;
- É distinguível das regiões limítrofes através de características particulares; e,
- Possui algum tipo de coesão interna (Cooke & Memedovic, 2003).

Gonçalves e Gavio (2002) advogam que, no âmbito do desenvolvimento baseado na inovação e conhecimento, o nível regional é essencial por vários motivos:

- Capacidade para desenvolver capital humano e interacção entre os agentes (*stakeholders*);
- Redes de contactos (formais e informais) via encontros planeados ou não, trocas de informação e relações entre fornecedores e consumidores;
- Sinergias associadas à partilha de valores culturais, psicológicos e políticos, quando um mesmo espaço económico é ocupado; e,
- Apoio estratégico da administração local em áreas como educação e inovação.

Os limites das regiões não são definitivos, pois são passíveis de mudança na medida em que novas regiões podem emergir e velhas regiões desaparecer. Consequentemente, para

analisar uma região, é imprescindível definir critérios tendo por referência uma unidade de funcionamento e um espaço temporal específico.

É ainda relevante referir que as regiões podem diferir entre si, tanto no que concerne às redes de cooperação institucionalizadas entre os seus agentes, como no que concerne à administração pública que a rege. Esta última pode ser fraca numa determinada região, enquanto noutra pode ser forte, particularmente no que diz respeito ao seu papel de apoio ao desenvolvimento regional.

Uma das definições das regiões europeias mais utilizada é a Nomenclatura de Unidade Territorial (NUT) para fins estatísticos, segundo a qual as regiões podem ser classificadas em 3 categorias: NUT I, II e III. Esta classificação é bastante utilizada e o seu conceito está já largamente difundido entre os diversos países da União Europeia, de tal forma que os próprios fundos e ajudas comunitárias referem muitas vezes, de forma expressa, as NUT a que se destinam. Com a adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, a planificação regional portuguesa redefiniu o seu espaço territorial, reagrupando as regiões por NUT, permitindo um olhar mais atento sobre as NUT II e NUT III.

Há outras formas de classificar as regiões, nomeadamente segundo indicadores socioeconómicos e segundo a divisão macroeconómica definida pelo Instituto de Geografia de Cambridge. A primeira classificação distingue regiões agrícolas com atraso no desenvolvimento, regiões industriais em declínio ou de concentração urbana e regiões fronteiriças ou insulares. A classificação de Cambridge, divide a Comunidade em regiões periféricas, regiões centrais e regiões intermédias (Mourão, 2006).

2.5 Os clusters

A nova ordem económica mundial tende a privilegiar a comparação regional à escala global, devido à crescente proeminência de conjuntos competitivos industriais de cariz local e regional. Estes conjuntos, são também designados por *clusters*. Frequentemente, as actividades/indústrias que os integram encontram-se associadas a sistemas regionais ou nacionais de inovação (aliás, a Biotecnologia e as TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação são disso exemplo). Para além disso, os *clusters* têm fortes ligações, verticais e horizontais, entre empresas, nas cadeias de aprovisionamento ou no desenvolvimento de tecnologia em comum.

Sob o ponto de vista económico, as regiões são muitas vezes definidas em termos de *clusters* (Cooke & Memedovic, 2003). Os *clusters* podem ser caracterizados como uma rede densa de actores económicos, normalmente Pequenas e Médias Empresas (PME), que trabalham em proximidade geográfica e que têm intensas relações de troca. Todos os actores económicos que contribuem directamente para o processo de produção dominante de uma região são parceiros dessa rede. Quer isto dizer que a rede inclui empresas industriais produtoras, assim como agências de marketing e comunicação, instituições financeiras, institutos de investigação, agências de transferência tecnológica, associações económicas e sindicatos, instituições de formação, governos regionais e, finalmente, associações informais. No entanto, a existência de qualquer combinação destes actores, numa determinada região, não pressupõe que estejamos na presença de um *cluster*.

Também determinante para a compreensão desta temática é a clarificação da diferença entre um *cluster* e uma região no seu papel de catalisadores da inovação. Essa diferença reside na capacidade de gerar cooperação e transferência tácita de conhecimentos, assim como nas sinergias daí resultantes, que estão para além da mera solidariedade ou interacção social. Segundo Gonçalves e Gavio (2002), os *clusters* baseiam-se numa eficiência estática, pelo que se depreende que nas regiões essa eficiência é alcançada de uma forma mais dinâmica.

Os *clusters* são grupos de entidades, cujas inter-relações reforçam a vantagem competitiva. Envolvem indústrias fornecedoras, clientes e indústrias relacionadas, sendo todas competitivas. Estes *clusters* são característicos em qualquer economia avançada. Em regra, os países tendem a ser bem sucedidos num número reduzido de *clusters* de indústrias inter-relacionadas. É raro uma empresa ou um sector isolado conseguir sucesso internacional sem o apoio de um forte *cluster* local. Os *clusters* crescem e transformam-se através de cisões e diversificações de empresas, tanto nas suas indústrias base como nas indústrias de consumo final e actividades relacionadas. Normalmente, os *clusters* críticos encontram-se no centro do desenvolvimento económico de um país, estando especialmente ligados à sua capacidade para inovar (Porter, 1994). Qualquer estratégia de desenvolvimento deve estar assente na região enquanto território, não esquecendo todo o espaço onde se localizam as pessoas e as actividades económicas, onde se difunde inovação e gera conhecimento.

O conceito *cluster*, tal como hoje o conhecemos, recebeu contributos de vários autores ao longo dos tempos. Exemplo disso mesmo, é a publicação "*Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*" de F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger editada em 1990.

Inclusivamente, na página 14 dessa obra, refere-se que “Becattini [1979] fez uma das mais importantes contribuições desse período, aplicando (...) o conceito de ‘distrito industrial’ e escrevendo um artigo importante em que ele alega que a unidade de análise tem de mudar. A ideia subjacente a esta, era a de que a unidade de análise deixou de ser uma única empresa, mas um aglomerado interligado de empresas localizadas numa pequena área”.

No entanto, Mason, Castelman e Parker (2005), referem Porter como o grande difusor do termo *clusters* e como o principal responsável da ênfase dada à importância da aglomeração, que ocorre quando as empresas se agrupam em estreita proximidade local como uma região. Os *clusters* são “concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas numa área específica. Os *clusters* englobam uma variedade de indústrias e de outras entidades relacionadas, que competem entre si mas também cooperam” (Porter, 1998:197). Além dessa aglomeração geográfica, os autores referem ainda outros factores necessários para uma boa agregação, tais como: a existência de redes sociais coesas e cooperantes entre si; acesso facilitado a trabalhadores qualificados; e, a proximidade a centros de investigação e universidades ansiosos em participar no desenvolvimento do *cluster*.

Os *clusters* industriais representam assim, concentrações de indústrias que obtêm vantagens competitivas devido à sua proximidade geográfica, assumindo um papel importante enquanto facilitadores da inovação, através da acumulação e partilha de conhecimento, proximidade dos concorrentes e fornecedores. Através da interacção e aprendizagem contínua, a criação e difusão de conhecimento é permanente, devido a efeitos de *feedback* e auto-alimentação, produzindo efeitos consideráveis nos níveis de inovação das empresas (Diez & Esteban, 2000).

Porter (2003), na conferência sobre “*Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learnings*”, apresenta os *clusters* como uma nova forma de pensar sobre a economia e de organização dos esforços de desenvolvimento económico. Importantes sinergias podem ser obtidas devido à maior ligação e proximidade entre empresas, de diferentes dimensões, o que promove a competitividade por um lado, e por outro, orienta e direcciona as empresas rumo à inovação. Implícita está também a ideia de identificação, não só de problemas comuns às empresas pertencentes ao *cluster*, mas principalmente de oportunidades comuns.

Nessa conferência, Porter (2003) enfatiza a importância dos *clusters* ao nível do aumento da produtividade e por consequência a eficiência, enquanto estimuladores e facilitadores da inovação e como facilitadores da comercialização dos produtos/serviços.

Segundo o autor, o aumento da produtividade e da eficiência deve-se: à facilidade de coordenação e realização de transacções entre empresas; ao acesso privilegiado e simplificado a informação, serviços e a recursos especializados, humanos e físicos; e, ao ambiente facilitador da difusão de melhores práticas e propício à comparação da *performance* entre rivais, o que fomenta a competitividade constante, incentivando a melhoria face aos seus concorrentes.

Relativamente ao papel dos *clusters* enquanto estimuladores e facilitadores da inovação, Porter (2003) baseia-se na maior capacidade de perceber oportunidades de inovação. A concentração de vários fornecedores e outras instituições de suporte, incentivam a criação e propagação de conhecimento. Este autor defende ainda que a concentração dos recursos disponíveis facilita o processo de testes e experimentação.

Por último, e no que se refere ao papel facilitador da comercialização de produtos/serviços, Porter (2003) ressalta que novas empresas e novas linhas de produtos têm mais oportunidades, assim como podem mais facilmente comercializar novos produtos, devido à concentração e disponibilidade de recursos. Defende ainda que os *clusters* reflectem a influência das externalidades e efeitos de proximidade/ligação, no nível de competitividade das empresas.

Cerca de 100 anos “separam os escritos de A. Marshall sobre os distritos industriais e a promoção de conceito de *cluster* por Michael Porter. As vantagens da proximidade, das economias de aglomeração e das externalidades de conhecimento prevalecem como ideias centrais. Inspirados nesta abordagem, diversos países têm vindo a promover políticas de promoção de *clusters* e pólos de competitividade regionais. Sob diversas designações e salvaguardando as devidas diferenças entre as realidades nacionais, podemos apontar como exemplos as redes de competências da Alemanha, os centros de competências na Suécia, os centros de *expertise* na Finlândia, os *clusters* no Reino Unido e os distritos tecnológicos na Itália” (Selada *et al.*, 2006:42).

O *cluster* é um conceito muito relacionado com os pólos de competitividade, os quais se traduzem em “aglomerações regionais de empresas, estabelecimentos de ensino e formação e unidades de investigação orientadas para o desenvolvimento de projectos inovadores com forte visibilidade internacional” (Selada *et al.*, 2006:46). Os quatro pilares de um pólo de competitividade são:

- “*Visão estratégica*: os projectos de pólos de competitividade deverão estar enquadrados numa estratégia global de desenvolvimento do território. Poderão também funcionar como elementos

de Marketing Territorial e do desenvolvimento de marcas potenciadoras da afirmação internacional dos produtos nacionais;

- *Parceria e cooperação*: empresas, entidades de ensino e formação, unidades de investigação, agências regionais e instituições financeiras são os actores chave das parcerias a dinamizar, numa lógica de governação público-privada, no âmbito dos pólos de competitividade. Estes ambientes inovadores poderão actuar como palcos de atracção de empresas e investigadores estrangeiros para as regiões;

- *Inovação e projectos I&D*: as actividades com elevado conteúdo de inovação e conhecimento, e com forte potencial de crescimento, deverão ser privilegiadas no âmbito das estratégias dos pólos de competitividade. O desenvolvimento de projectos âncora poderá funcionar como mobilizador de actores e catalisador da dinamização dos pólos de inovação;

- *Projectão internacional*: os pólos de competitividade deverão obter a massa crítica necessária à respectiva projecção global. A colaboração entre pólos regionais, quer a nível nacional quer internacional, deverá ser potenciada como forma de acesso a novas tecnologias e mercados. De suma importância afigura-se a inserção nas redes europeias de investigação, via participação nas plataformas tecnológicas ou programas quadro de IDT” (Selada *et al.*, 2006:46).

2.6 Síntese e conclusão

Quando se fala de competitividade de um território/região, deve-se ter presente que em todas as regiões existem empresas extremamente competitivas em detrimento de outras nada competitivas, mas isso não é determinante da competitividade global da região. Em contrapartida, características/factores inerentes ao próprio território afectam e influenciam a competitividade de todas as empresas situadas nessa região (Comissão Europeia, 1999).

A competitividade de um território depende assim, não tanto da existência ou não de empresas competitivas, mas principalmente da existência de diversos factores inerentes à região em si, sejam eles naturais, humanos ou sociais, que promovam a competitividade da região como um todo.

Segundo Porter (1994), existem quatro grandes atributos de uma nação que influenciam a vantagem competitiva desse território, nomeadamente: condição dos factores; condições da procura; estratégia, estrutura e rivalidade; e, indústrias relacionadas e de suporte. Estes factores que compõem o Diamante de Porter, funcionam como impulsionadores/estimuladores da

inovação regional, sendo determinantes para a competitividade de uma região, que será tanto maior quanto maior a força desses mesmos factores.

A região/território onde se insere determinada empresa, deve ser compreendida e analisada atendendo às suas características e factores, pois exerce um papel determinante sobre o nível de competitividade das empresas. Assim como a existência de *clusters* também não pode ser esquecida aquando do estudo da competitividade de uma região. Os *clusters* funcionam como facilitadores da partilha de recursos e relações comerciais dentro de uma determinada região e ao mesmo tempo como dinamizadores das relações comerciais, actuando como impulsionadores da competitividade das empresas e da região como um todo, sendo portanto um contributo primordial para o nível de atractividade de uma região.

Desta maneira, importa assim alargar o presente estudo, no sentido de compreender o papel das economias regionais e o processo de tomada de decisão na progressiva coordenação de medidas entre regiões, como factores decisivos para a consolidação das vantagens competitivas adquiridas e crescimento das economias locais e nacionais.

3. Políticas e dinâmicas regionais

3.1 Introdução

A globalização veio realçar a importância das regiões na conquista de vantagens competitivas e na criação de riqueza. A mudança a que se assiste, sugere a adopção de novos modelos de organização, centrados ao nível do desempenho, da promoção da eficiência, regulamentação e supervisão, estabilidade da actividade dos serviços públicos, com processos de decisão e controlo mais flexíveis. Hoje, discutem-se cenários que apontam para o facto da gestão privada por si só não garantir a eficiência económica.

O capítulo que se segue versa as políticas e dinâmicas regionais, dividindo-se em seis secções.

A secção 3.2 procura enquadrar e contextualizar a administração pública portuguesa, denunciando as suas fragilidades e apelando a uma verdadeira reorganização e modernização administrativa. Concomitantemente, aborda-se a governação sem esquecer os processos de tomada de decisão, em especial a necessidade de melhor decidir a nível local, regional e nacional. Daí a importância de reflectir sobre a evolução da política regional e a evidente necessidade de rever o processo de tomada de decisão para que possa responder às necessidades e especificidades de uma região, individualmente considerada.

Na secção 3.3, destinada ao planeamento estratégico e à política regional, conclui-se que para fazer face à competitividade das regiões, não é possível dissociar a política do planeamento. Embora tal nem sempre suceda, a inevitável gestão estratégica das regiões só se compadece com uma efectiva coordenação das políticas regionais.

No que toca ao desenvolvimento económico regional, a secção 3.4 explica que no actual cenário de concorrência económica global, as economias regionais são motores de competitividade essenciais para impulsionar o desenvolvimento. Todavia, nada se consegue sem planeamento, coordenação e compreensão da sua identidade, necessidades e relações.

A secção 3.5 ocupa-se das regiões europeias, nomeadamente das orientações da União Europeia nesta matéria e da prioridade atribuída à necessidade de combinar a competitividade com o desenvolvimento económico e social. Nessa perspectiva, destaca-se a importância do conhecimento e da inovação, como forma de garantir a eficácia e eficiência das regiões em toda a sua dinâmica.

A concluir o presente capítulo, será apresentada uma síntese do mesmo na secção 3.6.

3.2 A governação e a administração pública

A partir de 1976, com a aprovação da Constituição em Portugal, passou a estar prevista a abolição das unidades administrativas distritais e dos respectivos governadores civis, em prol da criação das denominadas “Regiões Administrativas”. Contudo, esta descentralização, real e efectiva, tem vindo a ser adiada e é de difícil aplicação/aceitação. Não esqueçamos que se comprovou isso mesmo em 1998 por via do referendo sobre a “Regionalização”, onde a maioria dos cidadãos portugueses optaram por dizer “não” à proposta governamental (Mourão, 2006).

Com uma organização pública ainda muito baseada nos modelos burocráticos de organização, com estruturas hierárquicas rígidas, comunicações formais, regras e processos de controlo claramente definidos, a necessidade de flexibilizar e modernizar a administração pública portuguesa torna-se por demais evidente. Embora necessária, a intenção de mapear o país segundo uma lógica mais regional, mais descentralizada e até mais desconcentrada, resulta num processo complexo que exige abertura tanto do poder político central, como das respectivas administrações regionais e dos próprios cidadãos.

A evidente influência do neoliberalismo e, conseqüentemente, a crescente preocupação com a eficiência económica e eficácia, associada ao facto de por um lado existirem cidadãos cada vez mais informados e conscientes (interessados em participar em toda a problemática das decisões que mais directamente influenciam a sua qualidade de vida) e por outro lado, a diversificação e multiplicação dos problemas, exigem novas capacidades e novas respostas por parte da administração pública (Araújo, 2002).

Adoptar novos modelos de organização, centrados ao nível do desempenho, da estabilidade da actividade dos serviços públicos e da promoção da eficiência colectiva, são necessidades patentes da nossa economia. Actualmente, assistimos a uma maior abertura à interacção e parceria entre os organismos públicos com organismos privados e actores locais relevantes, sendo um sinal da desburocratização e externalização dos serviços públicos. Modelos alternativos de governação local que contemplam a participação dos cidadãos através do associativismo e outras formas de intervenção estão já presentes, em maior ou menor grau, na governação local em Portugal (Araújo, 2002).

Por outro lado, Portugal enquanto país destinatário de fundos comunitários por excelência, viu-se obrigado a promover organismos, que facilitassem a afectação dos recursos e garantissem uma melhor gestão dos respectivos fundos, criando medidas e programas mais

adequados às diferentes necessidades e interesses existentes em todo o continente e ilhas. São exemplos destes organismos a CCDR-N, CCRN-LVT, CCDRRA, CCDR Algarve e CCDRC, actuando cada uma delas num espaço geográfico específico: Norte, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve e Região Centro, respectivamente.

Diminuir as assimetrias regionais, promovendo um desenvolvimento regional harmonioso, reformar e modernizar as estruturas e serviços públicos e promover a crescente descentralização e desconcentração de poderes políticos, foram alguns dos objectivos definidos desde a origem da União Europeia, conforme defende Araújo (2005) na referência que faz aos princípios da subsidiariedade e da autonomia local.

Por sua vez Mourão (2006), em *“La Planificación Regional en Portugal y en la Comunidad Europea”*, faz referência ao preâmbulo do Tratado de Roma, onde se evidencia a constante preocupação e desafio do olhar atento sobre as regiões e suas necessidades, respeitando a sua individualidade: “reforçar a unidade das economias e assegurar o desenvolvimento harmonioso através da redução das desigualdades entre as diversas regiões e do atraso das menos favorecidas”. Assim, a descentralização e crescente autonomia das regiões e respectivas administrações locais não é apenas um objectivo político nacional mas sim uma “necessidade europeia”.

Actualmente, verifica-se um jogo de equilíbrio entre o nível de uma decisão governamental e os vários municípios que são afectados, que não é de fácil gestão. Ao contrário daquilo que se defendeu no passado, hoje a perspectiva que vigora considera que os cidadãos estão melhor defendidos tendo o poder mais perto. Contrariando a lógica de um poder que se exerce do topo para a base da pirâmide, a visão actual discute que o planeamento deve encontrar soluções para as necessidades dos cidadãos, partindo da base para o topo, ou seja, do município para a região e para a nação.

Com o objectivo de promover uma política regional comum e incentivar o desenvolvimento equilibrado das regiões foi criado o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). Paralelamente, e com o avançar do tempo, temos assistido ao aparecimento, cada vez mais frequente, de iniciativas de promoção de parcerias e cooperação entre as regiões. O associativismo entre municípios tem assumido uma expressão crescente, derivado quer da proximidade geográfica e partilha de recursos naturais comuns, quer da crescente preocupação com o bem-estar dos cidadãos em geral. De facto, dividindo esforços e partilhando recursos,

pode-se mais facilmente resolver problemas comuns e encontrar soluções mais vantajosas, promovendo a tão ambicionada eficiência/eficácia.

Hoje em dia, vivemos num mundo onde as regiões competem à escala global e no qual a definição de políticas, objectivos e estratégias, assim como o planeamento de um desenvolvimento regional sustentável, se afirmam como a chave para o sucesso das regiões e da sua competitividade.

Levantam-se, pois, muitas questões sobre a tomada de decisão ao nível das regiões. A governação local raramente defende políticas coordenadas que possam solucionar problemas regionais. Isto porque as suas preocupações estão essencialmente centradas nos interesses dos seus eleitores, parecendo esquecerem-se que tanto as decisões públicas como as privadas que vão no sentido de investir no desenvolvimento têm consequências para as pessoas e para as actividades económicas que ultrapassam a esfera dessa mesma iniciativa. Essas consequências são conhecidas por externalidades e assumem-se como o cerne do problema ao nível da tomada de decisão regional (Barbour & Teitz, 2001).

Os autores Barbour e Teitz (2001), no seu artigo *“A Framework for Collaborative Regional Decision-Making”*, defendem ainda que cabe aos municípios a ainda difícil tarefa de articulação para que existam estratégias regionais, cujo financiamento e seu eficaz planeamento se traduzam numa mais-valia real ao nível do uso dos solos, da mobilidade, do tecido empresarial, entre outros.

Contudo, ao nível regional, existem lacunas no que toca à capacidade de definir prioridades económicas e sociais e implementar as políticas públicas mais adequadas. O sistema de governação local, ao não ser coordenado horizontalmente, não funciona, criando políticas e incentivos perversos que prejudicam a saúde e a coesão económica global da região. Uma economia que opere a uma escala regional, mas que não possua responsabilidade pública nessa escala, faz com que a governação local possua meios que permitem criar e manter políticas que apenas beneficiam os municípios, embora possam prejudicar a região como um todo.

Um país como Portugal, necessita particularmente de uma “administração moderna e eficiente para enfrentar, com êxito, os desafios da integração europeia, da competitividade económica e da coesão social. Uma administração profissionalizada e operante que garanta as condições para o país trilhar os caminhos da emergente sociedade do conhecimento. De facto, a mudança - cultural, organizacional e funcional - da administração do Estado é uma condição

necessária e indispensável para o desenvolvimento de Portugal. Sem profundas transformações na administração, as acções dos governos, qualquer que seja a sua orientação política e ideológica, está condenada ao fracasso. Também o planeamento estratégico territorial - nas suas elaboração e aplicação - está directamente relacionado com a administração a diversos níveis: local, regional e central” (Ferreira, 2007:41). A complexa situação deve-se, fundamentalmente, aos seguintes factores:

- “Insustentável centralismo, um sistema administrativo de origem napoleónica, com quase dois séculos, que se transformou numa cultura enraizada na sociedade portuguesa, criando acentuadas disfunções e pesadas inércias;
- Segmentação sectorial da administração e desconexão das suas competências, actuações e implantação geográfica, área em que se verificam frequentes sobreposições e domínios de indefinição que enredam as (in)decisões e criam sistemáticas descoordenações;
- Proliferação de legislação claramente excessiva e desconexa, por vezes contraditória ou sobreposta, constituindo regimes confusos e complexos;
- Deficiente organização dos serviços públicos, ausência de gestão por objectivos e evidentes carências nos domínios dos sistemas de informação;
- Carências de formação e de profissionalização dos quadros dirigentes e dos funcionários, com um regime de nomeações e carreiras sem estímulos nem avaliação do desempenho, propiciando a instalação de uma cultura de ‘emprego para vida’, numa mentalidade ‘fechada’ e burocrática, com predominio do ‘espírito da norma’, que ‘exercita’ para impedir e não para resolver” (Ferreira, 2007:42).

Uma verdadeira reorganização e modernização administrativa é urgente e necessária em Portugal, até porque existe a necessidade de descentralizar e melhor decidir a nível local. A solução para os problemas da administração pública passa pelo reforço da sociedade civil e pelo relacionamento entre ambas. Só assim se consegue contribuir para o desenvolvimento efectivo da região e colmatar as suas necessidades específicas. A governação local não se pode nunca esquecer do impacto que as suas medidas/acções têm sobre a região, devendo ser planeadas e coordenadas de forma a garantir o desenvolvimento e crescimento efectivo da região como um todo.

Com “a redução de poderes e funcionalidades dos Estados centrais, o enfraquecimento da sua representatividade e a diluição das especificidades nacionais, as regiões reforçam-se como espaços configuradores de identidades culturais e comunitárias; tendem a ganhar

importância como instituições de representação e integração social; e tornam-se parceiros indispensáveis na criação de condições para a competitividade económica e empresarial. A tendência para a regionalização das políticas estruturais da União Europeia, bem como o crescente protagonismo do Comité das Regiões e de outras organizações de natureza geográfica ou regionalista, inscrevem-se nesse movimento de reforço dos poderes e protagonismo das regiões. Por quanto tempo permanecerá Portugal afastado deste movimento reestruturador que caminha para uma governança mais descentralizada e territorializada?” (Ferreira, 2007:31).

3.3 Planeamento estratégico e política regional

No contexto actual de grandes mutações económicas e sociais, impulsionadas pela forte internacionalização das sociedades e crescente globalização, o planeamento tradicional baseado em análises morosas e pesadas, que levavam à elaboração de diagnósticos rigorosos e à definição de intervenções rígidas, deixou de corresponder às necessidades e à realidade actual.

Mais do que nunca, neste contexto crescente de globalização, o desenvolvimento regional é indispensável, no sentido de combater a negligência da ética e dos valores, resultantes da crescente abertura e internacionalização das sociedades. O desenvolvimento regional, numa perspectiva local, próxima das pessoas e respeitando o quadro dos valores humanos, é essencial para combater os efeitos da despersonalização derivada da globalização, procurando assim que o desenvolvimento se processe aproveitando e respeitando os recursos endógenos da região (Lopes, 2006). As regiões sendo “espaços transformados e que se transformam, são espaços vivos e muitas vezes sentidos pela população e incorporados na consciência colectiva, apresentando dimensões pesadas e complexas” (Mourão, 2006:4).

Por força de razão, o planeamento tornou-se uma tarefa crescentemente mais difícil, com padrões de desenvolvimento cada vez mais complexos, devido às constantes alterações no espaço económico e social. De facto, neste clima de imprevisibilidade, as figuras tradicionais de ordenamento e planeamento territorial, com carácter rígido e normativo, parecem estar totalmente desadequadas para responder às novas solicitações, que exigem maior flexibilidade e maior pragmatismo (Fonseca, 2006).

Os planos, no seu formato tradicional, revelaram-se ineficazes na regulação da dinâmica de evolução territorial, cada vez mais diferenciada e singular, abrindo-se caminho à afirmação de novas abordagens, mais empenhadas na eficácia do planeamento e não tanto na sua sustentação teórica, promovendo a crescente afirmação da análise prospectiva e a elaboração

de planos estratégicos, assentes numa perspectiva mais dinâmica e interactiva, apelando à participação e diálogo de todos os agentes intervenientes no seio urbano, de forma a constituírem-se como uma ferramenta importante de diagnóstico dos problemas, na formulação de objectivos e orientações, que permitam tomar decisões em torno de projectos estruturantes e sustentados (Fonseca & Ramos, 2004).

Com estes desenvolvimentos, os planos tiveram de ir além da perspectiva tradicional, concentrada essencialmente na repartição territorial e na correspondente programação financeira. A abordagem estratégica procura atenuar o papel do planeamento centralizado, dando um maior relevo às entidades descentralizadas, que conhecem melhor a realidade local e que podem agir mais rapidamente. Só através de intervenções rápidas, adequadas a cada região, se poderá enfrentar a rápida evolução da realidade territorial, num contexto de grandes mudanças e de incertezas como o actual (Fonseca & Ramos, 2004).

Com o planeamento estratégico, assume-se que o futuro é incerto e que as evoluções possíveis resultam das escolhas que se fazem no presente e de factores conjunturais externos, o que exige uma metodologia interactiva, visto que o processo de planeamento é um percurso de aprendizagem e ao longo do processo torna-se necessária uma permanente reavaliação das metas a atingir e do quadro de intervenções a implementar. O planeamento estratégico supera assim a tradicional rigidez, revestindo-se de uma maior legitimidade de actuação e adequação permanente à realidade. Por isso é que se fala de um processo adaptativo e de um progressivo reajustamento.

No limite, o planeamento estratégico nunca está completo. Reformula-se constantemente. Nele intervêm, não só os decisores públicos e os executantes, mas também diferentes actores nele implicados, que partilham um conjunto de interesses e de convicções comuns sobre o desenvolvimento futuro.

Por sua vez, Cabral e Marques (1996) sustentam que o planeamento estratégico promove uma visão para o território fundamentada num diagnóstico prospectivo e numa gestão de longo prazo. Segundo estes autores, constrói uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil, do Estado e dos mercados, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a descentralização do processo de deliberação, decisão e implementação.

O conceito de planeamento estratégico contém assim, implicitamente, a noção de permanente acompanhamento e avaliação das mudanças para que, em cada momento, sejam

definidas as melhores estratégias de intervenção, concebendo assim o território como um espaço de mudança, com novas lógicas e dinâmicas. Defende-se ainda que um território será tanto mais atractivo a novos recursos (pessoas, equipamentos, investimentos...), quanto maior a sua capacidade de aproveitar recursos e gerar processos de inovação.

O planeamento não poderia continuar a basear-se em análises demoradas e desajustadas que levavam à definição de intervenções em nada flexíveis quando é impossível efectuar previsões exactas. Perestrelo (2002), é um dos autores que sustenta que planear é o favorecimento de um entre os muitos outros possíveis, abrindo-se assim caminho para a crescente afirmação da prospectiva. A análise prospectiva procura identificar cenários possíveis, a relação de dependência entre esses cenários e a estratégia dos actores sociais, bem como as variáveis, os conflitos e as consequências a ponderar no exercício das escolhas.

Confere-se agora relevância não só a factores quantitativos, de mensuração dos fenómenos, à semelhança das técnicas do planeamento tradicional, como também a factores qualitativos, não mensuráveis. Esta alteração dos pressupostos e dos objectivos acarreta uma mudança ao nível dos métodos e das técnicas de acção, aprofundando-se formas de análise das dinâmicas sociais até então inexploradas, relacionadas com a participação dos actores locais (Fonseca & Ramos, 2004).

Cada vez mais, a gestão do desenvolvimento regional não pode ser separada dos problemas funcionais da região. Questões como a utilização mais eficiente do território e do sistema de transportes existentes, não podem estar desligadas das actuais restrições ambientais, nomeadamente ao nível da qualidade do ar. O planeamento regional tem que prever e avaliar o impacto global das suas medidas e atender às influências de umas nas outras (Barbour & Teitz, 2001).

Partindo desta interligação e influência mútua entre os diferentes domínios dentro de uma região, a necessidade de conjugação de esforços por parte dos diferentes agentes que interagem no território urbano tornou-se clara. Só através da criação de sinergias entre as respectivas intervenções se poderão conseguir resultados mais favoráveis para a região, tendo o planeamento estratégico um papel fundamental para o sucesso desse novo modelo de política territorial, conforme defendem Fonseca e Ramos (2004), entre outros.

Todavia, as instituições direccionadas para a implementação e acompanhamento das estratégias de desenvolvimento regional em Portugal enfrentam ainda alguns obstáculos que as impedem de contribuir activa e eficazmente para o desenvolvimento regional. Debatem-se ainda

com a falta de definição do enquadramento legal e institucional, a escassa aceitação e adesão por parte da administração central e os incipientes resultados alcançados pelos projectos executados, baseados em processos de planificação estratégica ao nível regional (Cruz & Ribeiro, 2006).

Paralelamente, assistimos ainda a algum conflito entre o âmbito técnico e político, sendo que, só através de uma interacção e cooperação permanente entre técnicos e políticos ao longo de todas as fases, se pode alcançar um processo eficaz de planeamento regional, com os técnicos a introduzirem alguma subjectividade política, enriquecendo o planeamento e os políticos, por sua vez concedendo liberdade de actuação ao técnico. Só ultrapassando estes entraves, a diferentes níveis, se pode conseguir elaborar, implementar e controlar os planos de desenvolvimento regional e criar uma política regional consistente e adequada às regiões, suas dinâmicas e especificidades (Cruz & Ribeiro, 2006).

Numa época em que os “fenómenos sociais, culturais, tecnológicos e económicos assumem grande complexidade, incerteza, diversidade e mutações aceleradas, a metodologia estratégica apresenta-se como um novo paradigma de planeamento e gestão susceptível de fazer face aos desafios do desenvolvimento contemporâneo em condições adversas e num ambiente de elevada competitividade. Constitui, pois, uma nova metodologia de decisão e acção que tem demonstrado singulares virtualidades para lidar com a escassez de recursos, a selecção dos projectos e investimentos e a mobilização dos agentes” (Ferreira, 2007:125).

Perante um ambiente de grande complexidade, o planeamento estratégico surge como “uma metodologia prospectiva que integra as múltiplas variáveis e determinantes. Num mundo de recursos financeiros escassos, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a selecção das acções-chave para a mudança” (Ferreira, 2007:125).

3.4 Desenvolvimento económico regional

Incontestavelmente, as regiões têm vindo a ganhar importância no contexto do sistema económico global. Uma região pode ter melhor desempenho económico que outras com as quais concorre. De acordo com um ponto de vista económico, existe sucesso nessa região quando a actividade económica global aumenta em detrimento de um gasto razoável de recursos utilizados (Carvalho, 2002).

Tendo em conta uma abordagem ao nível da economia regional, constata-se que a problemática do desenvolvimento tem de ser considerada ao nível espacial, dada a forma

diversificada com que os problemas se apresentam. Cada região apresenta contextos de desenvolvimento específicos, sendo necessário estudar os problemas envolvidos e as causas desses mesmos problemas. Neste exercício, convém não esquecer a importância de um profundo conhecimento ao nível das relações de interdependência existentes entre regiões.

A organização do espaço, em regra, não surge do acaso. A racionalidade deste processo está muito associada ao sucesso ou insucesso da sua competitividade territorial. Assim sendo, a organização espacial é determinada com base em preocupações de desenvolvimento, as quais devem assumir uma perspectiva de longo prazo.

Obviamente que a economia regional num país como Portugal não pode esquecer o seu enquadramento nacional, europeu e mundial, até porque é indesmentível o contexto globalizado em que vivemos. Porém, importa distinguir entre esforços para uma maior globalização e esforços que permitam soluções reais. Esforços que, não sendo isolados ou desconexos, sejam argumento para a promoção da pequena escala na grande escala (Mander & Goldsmith, 1996).

A saúde de uma economia regional exige planeamento, coordenação e compreensão profunda da sua identidade e das suas necessidades. Num quadro de concorrência económica global, as economias regionais são cada vez mais vistas como motores de competitividade, até porque vivemos hoje numa economia baseada na inovação e no conhecimento, isto é, numa economia que privilegia o valor acrescentado na cadeia produtiva. Desta forma, as redes de fornecedores e os trabalhadores qualificados são necessários para que as empresas de determinada região possam competir na denominada “nova economia”.

Em regra, as políticas regionais são promovidas pelo Estado, que procura redistribuir os rendimentos, criar emprego, procurando reduzir as disparidades entre regiões, recorrendo a incentivos ao investimento, mobilidade do capital e do trabalho, investimentos em infra-estruturas e transferências inter-regionais. Contudo, a prática mostra-nos que esta forma de actuação não tem produzido os resultados esperados, não contribuindo da forma desejada para o desenvolvimento económico efectivo das regiões (Ribeiro & Santos, 2005).

O paradigma do desenvolvimento endógeno baseia-se na ideia que o crescimento do sistema produtivo dos países está relacionado com o potencial de desenvolvimento existente nos territórios, ou seja, nas regiões e cidades. Desta forma, as acções a desenvolver localmente devem atender aos recursos disponíveis, naturais, geográficos, trabalho, capacidade empresarial, poupança e respectivos circuitos económicos e à sua possibilidade de potenciação económica (Ribeiro & Santos, 2005).

Devido ao seu contributo para o desenvolvimento do país como um todo, a problemática do desenvolvimento e a selecção de medidas a implementar a nível regional, não pode ser decidida centralmente, deve antes ser analisada ao nível local, respeitando a forma diversificada com que os problemas se apresentam (Ribeiro & Santos, 2005).

Numa perspectiva intra-regional, torna-se fundamental uma caracterização que permita conhecer essa economia e a sua dinâmica evolutiva. Importa compreender o funcionamento do sistema de regiões para ser possível uma re-orientação estratégica e competitiva no sentido de uma maior convergência de todo o processo de desenvolvimento regional. Nenhum sistema se altera de forma sustentada, caso não sejam alteradas as relações de interdependência que o estruturam (Barbour & Teitz, 2001).

Assim sendo, para compreender e promover o desenvolvimento económico, é indispensável a análise da rede urbana, enquanto suporte do sistema regional, pois os centros urbanos, assumem um papel muito relevante enquanto agentes dinamizadores do sistema, em virtude de neles estar localizada grande parte do poder (tomada de decisão), da capacidade produtiva e da inovação. Porém, também assumem a maior parte dos problemas sociais e económicos considerados mais críticos.

Metaxas e Kallioras (2003) referem a definição do Banco Mundial (2001) segundo a qual se os diferentes agentes locais trabalharem para um objectivo comum, alcançar um desenvolvimento económico sustentável, que produza benefícios económicos e melhorias da qualidade de vida para toda a comunidade, seja ela uma cidade ou região, pode garantir-se o desenvolvimento económico efectivo de uma região.

Estes autores afirmam que, ao trabalharem para esse objectivo em conjunto, podem aumentar a competitividade da região, assegurando dessa forma o seu crescimento e desenvolvimento sustentado. Por parte dos respectivos governos e actores locais, existem diferentes iniciativas que podem ser levadas a cabo, no sentido de contribuírem para o desenvolvimento efectivo da região, nomeadamente: aumentar o investimento em infra-estruturas; criação de medidas de suporte às PME; suporte à criação e estabelecimento de *clusters*; reconstrução de determinadas áreas/zonas da região; entre outras. O estabelecimento de parcerias entre entidades públicas e entidades privadas e a criação de vantagens competitivas através da atracção de investimentos importantes para a região, são alguns dos instrumentos de desenvolvimento a utilizar nas políticas regionais.

Comprometendo operadores económicos, agentes sociais e decisores políticos, as políticas a implementar deverão tirar partido da rede de solidariedades locais e da capacidade de concentração existente. A política de desenvolvimento local pode entender-se como uma forma flexível de regulação do ajustamento, cujo êxito ficará a dever-se à sua capacidade de instrumentar a coordenação territorial das actuações e a cooperação dos agentes públicos e privados (Ribeiro & Santos, 2005).

Silva (2007) defende que o conhecimento e a inovação contribuem para o aumento da produtividade, para o crescimento económico e, consequentemente, para o desenvolvimento da região e do país. Para promovermos um clima que encoraje o crescimento económico e a inovação, necessitamos de uma maior cooperação entre os governos locais.

A qualidade de vida, é hoje um factor de particular importância para a localização empresarial. Actualmente, este tipo de decisão é influenciada por factores que, muitas vezes, dizem respeito a questões de planeamento transversal aos municípios de dada região: habitação a preços acessíveis; relação emprego/habitação; congestionamento do tráfego; e, questões de carácter ambiental. Numa economia baseada no conhecimento, a melhoria do capital humano move-se no sentido de uma efectiva política de desenvolvimento económico. No entanto, os vários governos locais tendem a não investir verdadeiramente em desenvolvimento (Barbour & Teitz, 2001).

As economias regionais para serem saudáveis devem promover a equidade social. Barbour e Teitz (2001) apoiam-se em estudos que revelam que cada vez mais a saúde económica das comunidades sub-urbanas está relacionada com o destino dos centros aglutinadores. A pobreza não pode ser concentrada em bairros periféricos, embora a assistência às pessoas mais necessitadas nem sempre seja uma prioridade. Quanto mais equidade existir entre as áreas metropolitanas e as comunidades regionais, mais fácil se torna promover a prosperidade regional. Importa reorientar o desenvolvimento económico para a competitividade regional em vez da rivalidade entre municípios.

Apesar dos obstáculos, é crescente a tendência de colaboração entre os governos locais e os líderes cívicos no sentido de resolver problemas que atravessam fronteiras jurisdicionais e que estão intimamente ligados com as questões que se levantam ao nível do desenvolvimento económico.

O desenvolvimento está cada vez mais “territorializado e isso implica actuações mais relevantes dos agentes económicos, sociais, culturais e administrativos a nível local e regional -

municípios, empresas e associações empresariais, sindicatos, organizações de defesa do ambiente e do património, etc. Todos exercem poderes reais. A par dos poderes fácticos, de natureza corporativa, os agentes territoriais contribuem muito para que os governos nacionais tenham cada vez menos poder” (Ferreira, 2007:32).

No caso português, “é sobremaneira notório que o desenvolvimento (o poder) está cada vez mais territorializado (descentralizado) enquanto a governação e a administração pública permanecem anacronicamente centralizadas. Nestas circunstâncias, a reflexão sobre as novas realidades em que estão transformados as cidades, as regiões e o território, o seu planeamento e ordenamento, apresenta-se como um dos grandes desafios (...) do nosso tempo” (Ferreira, 2007:32).

No quadro actual de concorrência económica global, as economias regionais são motores de competitividade essenciais para impulsionar o desenvolvimento do país. Todavia, a saúde e o desenvolvimento de uma economia regional exige inexoravelmente planeamento, coordenação e compreensão profunda da sua identidade, necessidades e relações.

3.5 As regiões europeias

Na economia global, em que as empresas têm, cada vez mais, acesso a matérias-primas baratas e a baixos salários do trabalho manual, a criação de alto valor acrescentado depende do processo de inovação, que tem como principal *input* o conhecimento. Assim, as vantagens competitivas dos países desenvolvidos passaram a centrar-se na capacidade de inovação (evolução para novos produtos, novos mercados e novos processos produtivos), que se encontra fortemente ligada à criação, difusão e exploração do conhecimento. Em consequência, é consensual que, face ao actual contexto, as economias mais desenvolvidas procurem a competitividade em sectores geradores de maior valor acrescentado, baseados no conhecimento e na criatividade (Marques & Ribeiro, 2003).

A globalização fez com que a escala territorial e as suas especificidades emergissem no contexto global como factores-chave, em que as cidades e as regiões aparecem como importantes escalas nesta dinâmica de territorialização. Reconhece-se, aliás, que a competitividade e a prosperidade emergem cada vez mais de níveis sub-nacionais, como cidades e regiões.

Nesse âmbito, ao nível europeu, conjuntamente com as políticas transnacionais, é reconhecida a necessidade das actuações atenderem às especificidades locais, concretizadas

através de vários programas promovidos no contexto da denominada “Europa das Regiões” (Silva, 2007). Todavia, isto não significa que as instituições nacionais não permaneçam importantes. O objectivo é integrar a região ou a cidade com outras unidades económicas e adoptar uma visão mais completa das fontes de prosperidade e da política económica que inclua os vários níveis geográficos (Marques & Ribeiro, 2003).

Aquando da entrada de Portugal e Espanha para a CEE, o número de regiões menos desenvolvidas e com indicadores económicos inferiores à média comunitária, passou a ser mais significativo no seio da Comunidade. A necessidade de reformular a estrutura económico-espacial das políticas, com especial incidência na política regional, tornou-se incontestável (Mourão, 2006). O autor refere ainda que, desde cedo, a coesão económica e social tornou-se numa prioridade do projecto europeu. Coordenar as políticas regionais nacionais com as políticas comunitárias, desenvolver um sistema de transferências unilaterais das regiões mais desenvolvidas para as menos desenvolvidas, no sentido de diminuir as assimetrias e criar um espaço europeu mais coeso, sempre foi uma das prioridades.

Seguindo estas tendências e evoluções, a Estratégia de Lisboa surge assim, no ano 2000, durante a presidência portuguesa da União Europeia, introduzindo uma perspectiva mais abrangente, debruçando-se activamente sobre a dimensão económica, social e ambiental das regiões. Nessa altura, aquando da reunião no Conselho Europeu de Lisboa, debatia-se a seguinte questão: seria possível actualizar a política de desenvolvimento da Europa de forma a alcançar os novos desafios resultantes da globalização, alteração tecnológica e alterações etárias da população, mantendo os valores europeus? (Rodrigues, 2004). Procurou-se assim, estabelecer e reforçar o papel do conhecimento e da inovação como pontos críticos para a promoção do desenvolvimento e da competitividade do espaço europeu (Silva, 2007).

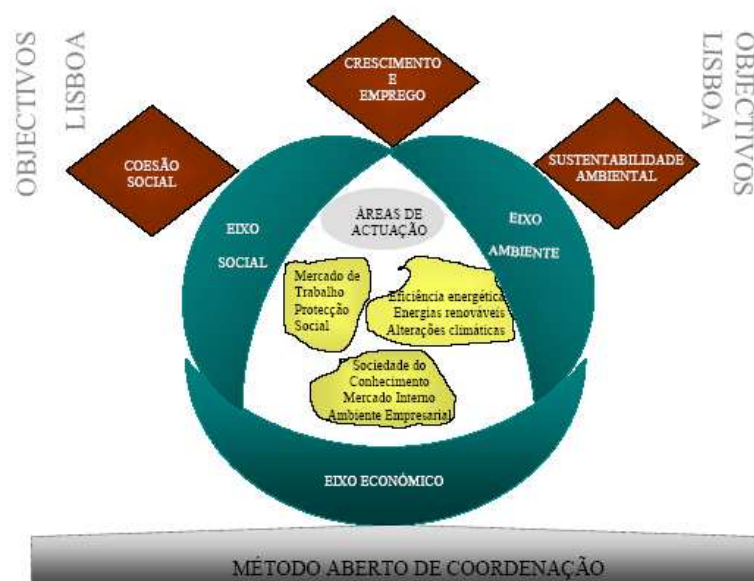
Foi também definido como objectivo estratégico da União Europeia, que esta se tornasse na década seguinte numa economia baseada no conhecimento, de forma a garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social. A este objectivo foi adicionado o do respeito pelo ambiente, conferindo deste modo uma tripla dimensão à Estratégia da União: uma dimensão económica, social e ambiental (Carvalho *et al.*, 2005).

Como objectivos principais, foram definidos dois: garantir um crescimento mais forte e duradouro; e, criar mais e melhor emprego. De facto, em última análise, o objectivo definido na Estratégia de Lisboa não era tornar a economia mais competitiva, mas sim conseguir combinar

uma forte competitividade com outras medidas de desenvolvimento económico-social (Rodrigues, 2004).

A figura 1, esquematicamente, traduz-nos o método de coordenação decorrente da Estratégia de Lisboa.

Figura 1 - A Estratégia de Lisboa



(Fonte: Carvalho, Pereira & Proença, 2005)

Assente em três eixos (social, ambiente e económico), Rodrigues (2004) enumera alguns dos progressos, assim como desafios emergentes da Estratégia de Lisboa. A sociedade da informação passou a ser assim um objectivo real das diferentes economias e parece estar a desenvolver-se amplamente no seio dos países da União Europeia. Com acesso generalizado à Internet, assiste-se a uma mudança da mentalidade das pessoas, empresas e serviços públicos que estão agora mais receptivos para a inovação. No entanto, serão necessárias mudanças mais profundas ao nível organizacional para garantir uma modernização efectiva das empresas e da administração pública, que devem introduzir novas soluções tecnológicas facilitadoras do acesso generalizado à informação e ao conhecimento por parte da população.

Para conseguir atingir uma economia realmente baseada no conhecimento é necessário definir uma estratégia ambiciosa ao nível da Investigação & Desenvolvimento (I&D), com dimensão europeia, que inclua quer empresas, quer instituições de I&D. A adopção de medidas

e planos nacionais, políticas para a promoção de empresas e para a inovação tornam-se cruciais, no sentido de fomentar o desenvolvimento e incentivar o empreendedorismo, fortalecer o *interface* entre as empresas e as instituições de I&D e aumentar os incentivos/parcerias para a inovação, podendo ser vitais para a competitividade europeia.

Outro dos pontos a melhorar, passa pela actualização das políticas ao nível de emprego e de mercado de trabalho, no sentido de fortalecer os sistemas de protecção, incrementar a mobilidade no trabalho, garantindo a igualdade de oportunidades. Ao nível social, tem-se assistido a alguns progressos. Com todos os Estados-Membros a adoptarem planos nacionais de combate à exclusão social, a actualização dos sistemas de pensões será um dos problemas mais complexos com que se terão de debater, devido ao crescente envelhecimento da população. Por sua vez, no que respeita a políticas de educação, estabeleceram-se objectivos comuns relativos à qualidade, acesso e escolaridade mínima, alargamento das oportunidades de aprendizagem a outros públicos, recorrendo a diferentes meios de base tecnológica e multimédia.

Em última análise, a Estratégia de Lisboa funcionou como um instrumento para estimular a convergência real das regiões europeias e para a revisão das políticas de coesão económica e social. Para o seu sucesso efectivo, as preocupações e objectivos traçados devem ser objectivos de cada país e dos respectivos actores locais. A sua adaptação e implementação, tanto a nível nacional como a nível local, devem constituir um dos esforços prioritários dos respectivos governos e agentes locais (Rodrigues, 2004).

Em termos de objectivos globais, pode-se considerar que tanto a Estratégia de Lisboa como a Política de Coesão, visam o desenvolvimento económico. De facto, existe um amplo espaço de convergência entre a Estratégia de Lisboa e a Política de Coesão no que se refere a prioridades e áreas de actuação. Reforçar a competitividade, promover a coesão social e adoptar políticas ambientalmente sustentáveis, constituem domínios que integram esse espaço de intercepção.

Por sua vez, ao nível das políticas de emprego, qualificação e coesão social, existe uma articulação evidente entre a política europeia nestas áreas e as iniciativas estruturais, nomeadamente através das orientações da Estratégia Europeia para o Emprego, concretizadas a nível interno no Plano Nacional de Emprego. No domínio do ambiente, as intervenções estruturais elegem o desenvolvimento sustentável como prioridade horizontal e integram as questões ambientais nos objectivos de coesão económica e social (Proença *et al.*, 2005).

Apesar da convergência entre estes dois instrumentos ser evidente, existem especificidades que sugerem planos de actuação diferenciados. Na Estratégia de Lisboa, o potencial de crescimento depende, em grande parte, da plena realização do Mercado Interno, do papel dos actores e governos locais, da liberalização dos mercados de serviços e de um funcionamento do mercado de trabalho que proporcione elevadas taxas de emprego.

Por sua vez, na Política de Coesão (e nas acções estruturais que a concretizam), o potencial de crescimento está associado a um crescimento espacialmente mais harmonioso e menos desequilibrado. Neste caso, as acções estruturais concentram-se em regiões com níveis de desenvolvimento inferiores de forma a aproveitar o potencial de crescimento não utilizado nessas regiões, por um lado, e, por outro, procurando reduzir os custos de congestionamento nas regiões mais prósperas. Os principais meios de influência destas políticas são os apoios a investimentos de iniciativa pública e privada, nos quais se incluem as acções dirigidas à envolvente empresarial, a promoção do clima de inovação e reforço da I&D e as que se identificam com as políticas activas de emprego, deixando de fora o quadro regulamentar dos mercados e o seu funcionamento (Proença *et al.*, 2005).

O sucesso efectivo da Estratégia de Lisboa, depende contudo da transição efectiva para uma economia e sociedade baseadas no conhecimento, de um maior acesso ao nível do emprego, da formação e ensino especializado, estabelecimento de parcerias entre empresas e centros de I&D, no sentido de fomentar a inovação, permitindo aos países alcançarem novas vantagens competitivas, a outros níveis, garantindo dessa forma a melhoria efectiva da qualidade de vida e um crescimento sustentado em todo o espaço europeu.

3.6 Síntese e conclusão

Segundo Mourão (2006), a gestão do crescimento e planeamento regional não pode continuar a ser encarada como um conjunto de problemas funcionais distintos, sendo por isso necessário encontrar novas formas de governação e novas políticas regionais. A coordenação do planeamento estratégico com a política regional é o principal busílis da questão. As regiões, ao serem espaços transformados e que se transformam, devem ser tratadas e analisadas enquanto espaços “individuais”. O planeamento, tal como as políticas locais, deve acompanhar as alterações que vão ocorrendo, tanto ao nível das necessidades como ao nível das oportunidades, de forma a garantir um desenvolvimento regional sustentado.

A Estratégia de Lisboa, também conhecida como Agenda de Lisboa ou Processo de Lisboa, aprovada pelo Conselho Europeu em Lisboa em Março de 2000, surgiu como um plano de desenvolvimento estratégico da União Europeia, e tem como objectivo principal alcançar a combinação de uma forte competitividade com outras medidas de desenvolvimento económico e social.

Na senda do pensamento dos autores analisados neste capítulo, conclui-se que as cidades e as regiões têm de se assumir como importantes escalas nesta dinâmica de territorialização. Aliás, reconhece-se que a competitividade e a prosperidade emergem cada vez mais de níveis sub-nacionais. O que não significa que as instituições nacionais não devam permanecer igualmente importantes.

O principal objectivo é integrar a região ou a cidade com outras unidades económicas e adoptar uma visão mais completa das fontes de prosperidade e da política económica que inclua os vários níveis geográficos (Marques & Ribeiro, 2003). A crescente consciencialização dos agentes e governos locais relativamente ao papel e importância das economias regionais enquanto focos dinamizadores do crescimento e desenvolvimento das economias, levou ao aparecimento de novas formas de cooperação, potenciadoras do crescimento da região, as Redes Urbanas.

Por sua vez, a ênfase crescente nas questões do conhecimento e da inovação tem suscitado uma consciência mais alargada em torno do tema da competitividade. É nesse seguimento que novas visões e novas preocupações parecem surgir. As cidades procuram tornar-se competitivas e atractivas em diferentes níveis, nomeadamente intangíveis, os quais até então pareciam estar esquecidos pelos governos e actores locais, como se poderá concluir pelo exposto no capítulo seguinte.

4. Redes urbanas

4.1 Introdução

No actual contexto de elevada competitividade e sob as novas regras e perspectivas do planeamento estratégico e políticas regionais, assiste-se à proliferação e fortalecimento de redes e alianças estratégicas, como forma de garantir o crescimento e o desenvolvimento urbano em particular e de uma região em geral.

Paralelamente, assiste-se a um acesso generalizado da sociedade actual à informação/conhecimento, que tem levado a uma mudança progressiva das mentalidades e objectivos da população e dos diversos actores locais. Questões culturais, organizacionais e ambientais entram agora na equação da atractividade de uma região, lançando novos desafios aos diversos actores locais que necessitam de promover o seu território e atrair os recursos que lhes garantam maior competitividade, rumo ao crescimento sustentado da sua região.

As denominadas “redes urbanas” configuram o actual capítulo, o qual se encontra organizado em sete secções.

Na secção 4.2, apresenta-se o conceito das redes de cooperação com especial enfoque no seu papel impulsionador da competitividade de uma região. Como vamos verificar, a união faz a força.

Tendo em conta uma nova era que agora se inicia, a secção 4.3 fala-nos das cidades na economia do conhecimento e dos novos desafios que se lhes colocam. As cidades/regiões encontram-se à procura de respostas que lhes permitam vencer os desafios da modernidade: a construção da sociedade do conhecimento.

A secção 4.4 oferece algumas orientações de particular importância para o debate da competitividade. O aspecto crítico centra-se na capacidade de atrair e reter pessoas de “valor acrescentado”. As cidades competitivas e criativas, ao promover a diversidade, a criatividade e a qualidade de vida, posicionam-se com vantagem face às demais.

Por outro lado, na secção 4.5 vamos aprofundar o conceito de regiões urbanas policêntricas, principalmente pela sua capacidade de proporcionar um desenvolvimento espacial mais equilibrado e por projectar o território para um nível mais elevado de competitividade nacional e internacional.

Quase a terminar, a secção 4.6 apresenta Randstad como uma região de sucesso de onde devemos retirar ilações e boas práticas relativas à configuração de redes urbanas.

A secção 4.7 remata o capítulo, fazendo o resumo da matéria dada.

4.2 Redes e cooperação

As redes traduzem-se na cooperação entre actores, da mesma ou de diferentes cidades/territórios, podendo ser de âmbito regional, nacional ou internacional, e envolver domínios mais ou menos amplos de cooperação. A cooperação entre diferentes actores (empresas, instituições de ensino e de investigação ou administrações públicas) visa, fundamentalmente, propiciar economias de rede que compensem as economias de escala e de variedade, que cada actor cooperante não conseguiria dispor isoladamente (Martins *et al.*, 2008).

Da definição anterior, destaca-se a ideia-base do estabelecimento de uma rede: cooperar no sentido de obter vantagens e economias de rede superiores às que se obteriam actuando de forma isolada. Assim, a rede é tão mais vantajosa quanto mais valor acrescentado gerar para cada um dos seus membros, comparativamente à situação de ausência de rede.

Através do estabelecimento de redes de cooperação as cidades conseguem criar sinergias, que elevem a sua competitividade, a níveis que individualmente não seria possível, mantendo-se todavia o princípio da competição entre os elementos da rede (Martins *et al.*, 2008).

Segundo estes autores, as redes urbanas, estabelecidas entre cidades ou dentro de uma cidade e da sua região, são um caso de vantagem nítida de um relacionamento pró-activo entre agentes públicos e privados. O estabelecimento de redes visa a inovação e competitividade dos territórios onde se inserem, sendo importantes não só para as pequenas e médias cidades, como também para as grandes cidades, pois permite-lhes integrar, articular e sustentar funções de forma mais eficiente.

Ribeiro (2003), defende que as redes correspondem ao conjunto de relações, podendo agregar relações do âmbito social, empresarial e institucional. O autor apresenta diferentes tipologias que as redes podem assumir, ou seja, diferentes âmbitos para esse conjunto de relações que se estabelecem entre indivíduos, empresas e instituições:

- *Rede social*: corresponde ao conjunto de relações pessoais, de confiança, com carácter informal que se estabelecem entre empresários ou indivíduos e que podem influenciar as decisões sobre onde localizar a empresa (no caso de um investidor estrangeiro);

- *Rede intraempresarial*: compreendem, quer as relações formais, quer as relações informais que se estabelecem entre os principais parceiros comerciais da empresa, devendo ser fomentadas, tanto mais quanto mais importante for o papel do parceiro comercial (cliente ou fornecedor, por exemplo). A manutenção de boas relações pode ser decisivo para o estabelecimento de um negócio e garantir condições comerciais mais favoráveis para ambas as partes;
- *Rede interempresarial*: representam as relações entre uma empresa e entidades privadas (bancos, consultores...), com ou sem base contratual. Estas entidades cooperam sobretudo nas informações que trocam entre empresas e membros da comunidade local;
- *Rede institucional*: composta pelas relações formais e informais que podem ser estabelecidas com instituições públicas nacionais e regionais, que se esforçam por atrair investimento externo para um país ou região, fornecendo informações sobre as características sócio-económicas, incentivos existentes na região ou país.

As redes têm assim um papel vital aquando da selecção do local, região onde investir, funcionando como meio privilegiado de divulgação de informação essencial para apoiar o processo de decisão de investimento. Por sua vez, os laços formais e informais com entidades públicas e privadas são também decisivos para a decisão da localização do negócio.

A colaboração e trabalho em rede dentro de uma região, ou cidade, nomeadamente com base na partilha de conhecimento, têm-se revelado um elemento essencial do desenvolvimento de pólos regionais de investigação. Nestas redes, as PME aparecem muitas vezes como elementos primordiais do processo, ao permitirem socialmente a criação de redes informais (família) e formais (sindicatos, Governo...) coesas onde as instituições acordam, entre si, normas e valores da região, assegurando o sucesso empresarial não só das PME mas da própria região em si mesma (Mason; Castelman & Parker, 2005).

Contudo, constituir uma rede tem custos associados, nomeadamente custos de constituição e angariação de elementos para a rede. Para que a cooperação seja viável têm de existir vantagens, e estas devem ser facilmente percebidas, pois só assim se pode fomentar um interesse comum, suficientemente sólido para superar as dificuldades e as resistências ao risco e garantir o sucesso da rede. A existência de redes sólidas, formais e informais, influencia a atractividade da região, fomentando as relações comerciais e suportando decisões de investimento.

4.3 As cidades na economia do conhecimento

O mundo encontra-se permanentemente em aceleradas alterações. Ao nível da teoria urbana, parece haver um amplo entendimento de que, pelo menos, durante as últimas três décadas, a sociedade tem mudado tão rapidamente que não existe precedência histórica. À medida que as economias se abrem ao capital estrangeiro e às transacções internacionais, as cidades ficam mais expostas face às forças e concorrência global (Webster & Muller, 2000).

Múltiplas definições e debates têm-se desdobrado em torno do conceito de globalização e diversos teóricos têm argumentado para uma renovada compreensão da economia baseada no conhecimento, e o modo informacional do capitalismo (Jensen, 2005). De entre diversos autores e respectivas perspectivas sobre a globalização, optamos por analisar de seguida Giddens, Rogerson e Gertler, por sintetizarem nas leituras que fazem o discurso que gira em torno da temática.

Giddens (1990) defende que a globalização está relacionada com “a intensificação das relações sociais mundiais que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos que ocorrem a muitas milhas de distância e vice-versa”. Por sua vez, Rogerson (1999) alerta para um novo papel dos governos locais que passa por tornar as suas regiões mais atractivas, de forma a atrair capital para a sua região. Neste clima de mudanças globais, tem havido uma mudança na natureza dos trabalhadores, os quais passaram a estar dispostos a trocar antigos laços para com uma empresa ou uma indústria por um novo conjunto de lealdades alimentado por um determinado lugar de carreira e por boas relações na comunidade (Gertler, 2004).

Assim, parece haver uma necessidade de compreender as profundas e muito complexas transformações das relações entre os agentes sociais e o seu meio físico. Torna-se claro que a globalização considera a ascensão de uma sociedade em rede, mas não o fim da geografia e a perda de referências espaciais na construção da identidade social. Pelo contrário, novas dinâmicas parecem fazer a articulação da identificação socio-espacial.

Neste novo contexto social, Costa (2002) defende que o peso da posição e as condições geográficas e económicas do sítio onde se localiza a cidade, que até então apareciam como determinantes do seu desenvolvimento, perdeu preponderância, apontando a envolvente, questões culturais, sociais e económicas como factores determinantes da centralização e fortalecimento da organização e estruturação de centros urbanos.

Actualmente, são várias as mudanças e muitos os desafios que se colocam às cidades em termos de:

- “*Capital social e intelectual*: para competir na economia internacional do conhecimento há que garantir pessoas com qualificações e competências adequadas;
- *Capital democrático*: assente num diálogo transparente e permanente entre as administrações públicas com jurisdição sobre as cidades e as respectivas comunidades;
- *Capital de cultura e lazer*: uma forte ‘marca’ assegura visibilidade aos elementos de singularidade da cidade;
- *Capital de ambiente*: as cidades têm de fornecer um ambiente limpo, verde e seguro;
- *Capital tecnológico*: a tecnologia tem de suportar as necessidades dos cidadãos, desde transportes, habitação, água e energia, bem como novas exigências em termos de comunicação, como a banda larga, o *wireless* e as redes electrónicas; e,
- *Capital financeiro*: num contexto de margens reduzidas, são necessárias estratégias criativas e flexíveis do ponto de vista financeiro e um reforço das alianças entre os sectores público e privado” (Martins *et al.*, 2007:14).

De facto, as cidades estão a deixar de ser cidades industriais e procuram cada vez mais transformarem-se em cidades culturais/criativas e em ambientes urbanos baseados no conhecimento. A questão da “imagem da cidade” e do que esta tem para oferecer a diversos níveis, parece agora ser tão importante como os atributos físicos do lugar.

Por outro lado, face aos grandes problemas ambientais que se colocam tanto à escala global como à escala local, a competitividade geradora de crescimento económico não pode também ser dissociada da sustentabilidade ambiental (Martins *et al.*, 2008). O conceito de *branding* urbano ganha força, a preocupação estende-se a níveis intangíveis que até então tinham passado ao lado das preocupações das administrações locais.

Paralelamente a estas preocupações em tornar as cidades atractivas a diferentes níveis, assistimos ainda a uma intensificação das acções de divulgação e promoção da imagem das cidades e das regiões junto dos potenciais empreendedores locais, regionais, nacionais e internacionais.

Conscientes de que o desenvolvimento económico de uma região depende em grande parte da sua capacidade de atracção e fixação de indústrias, é comum assistirmos à manipulação de instrumentos de política regional, desde benefícios fiscais a incentivos

financeiros, no processo de concorrência inter-regional pela atracção das empresas (Ribeiro & Santos, 2005).

Assiste-se simultaneamente ao intensificar dos esforços ao nível do planeamento urbano e regional, definindo-se desde cedo zonas reservadas a fins específicos, como parques industriais, habitação, equipamentos públicos ou espaços verdes. Estes planos directores são comuns à maior parte dos países desenvolvidos e funcionam como autênticas restrições à liberdade de localização das empresas, mas ao mesmo tempo funcionam como factores importantes de competitividade, garantindo a manutenção da atractividade de uma região/cidade. Por sua vez, as crescentes preocupações ambientais levam o poder político local a dificultar a instalação de indústrias poluentes e a privilegiar a captação de indústrias limpas (Ribeiro & Santos, 2005).

De facto, não há nada de novo nesta tentativa de tornar as cidades atraentes numa economia de mercado, mas há agora uma maior consciência da dimensão estratégica e da necessidade de profissionalismo nas actividades de *branding* urbano, no sentido de as valorizar, tornar mais atractivas a diferentes níveis sócio-culturais, que até então eram descurados.

Por sua vez, a crescente tendência do consumo consciente e equilibrado, em vez do consumismo puro e exagerado, é um dos exemplos das alterações sociais e organizacionais que temos vindo a assistir. Cada vez mais se valoriza o lado cultural, a preocupação com o impacto ambiental das nossas acções individuais e esta nova postura lança também novos desafios às organizações governamentais.

Na economia do conhecimento, “as cidades tornam-se competitivas se forem capazes de atrair trabalhadores do conhecimento, para criar e aplicar conhecimento no desenvolvimento de *clusters* de actividades que propiciem crescimento económico e gerem níveis de vida padronizados para os seus habitantes. Para isso, exige-se uma grande capacidade organizacional e de liderança. A capacidade de inserção de uma cidade na economia do conhecimento define-se pela dimensão, excelência e diversidade das suas bases económica (constituída pelas actividades transaccionáveis) e do conhecimento (constituída pelos níveis educacional e criativo da população e pelas instituições produtoras de conhecimento científico, cultural e artístico), pela sua conectividade (incluindo a digital), pela qualidade de vida que proporciona aos seus habitantes e visitantes, pela diversidade urbana e pela capacidade de integração social dos diferentes grupos populacionais que a habitam” (Martins *et al.*, 2007:1).

A nova sociedade criou novos cidadãos, mais informados, mais abertos e evoluídos, que procuram serviços públicos modernizados, capazes de responder às suas necessidades actuais e os novos empreendedores procuraram investir em locais que lhes ofereçam vantagens competitivas e lhes dêem, de alguma forma, garantias de um crescimento e desenvolvimento sustentado.

4.4 Cidades competitivas e criativas

Actualmente, há dois vectores que moldam o mundo: a tecnologia e a globalização. O primeiro ajuda a determinar as preferências humanas e o segundo as realidades económicas (Levitt, 1991). O antigo papel das matérias-primas e recursos naturais, enquanto factores decisivos para o desenvolvimento regional, perdeu peso em prol da criatividade, que surge agora como factor decisivo para o desenvolvimento regional.

Todos parecem concordar que as condições naturais e infra-estruturais de uma determinada região, são factores decisivos para a atractividade e desenvolvimento dessa mesma região. Contudo, a presença de uma envolvente cultural propicia a existência de uma elevada concentração de pessoas a trabalhar em áreas culturais e criativas. Este aspecto não pode ser descurado, até porque a diversidade também é um aspecto-chave para o sucesso de uma cidade/região (Gertler *et al.*, 2002).

Mendes (2006) defende que o sucesso de uma cidade está relacionado com diferentes dimensões: talento; inovação; conectividade; e, características distintivas. Estas dimensões é que a tornam num espaço único e mais competitivo/atractivo que as demais cidades. De facto, na actual sociedade do conhecimento, valorizam-se novas dimensões que até então não faziam sentido. O capital humano (talentos), a capacidade de inovação e de geração de novas ideias, a abertura, diversidade e ligações a outras regiões, a interacção cultural e as suas características e infra-estruturas, em conjunto, contribuem para a inovação e criatividade, promovendo o sucesso e competitividade da sociedade.

Estudos empíricos comprovam que o desenvolvimento regional não pode ser dissociado do capital humano. Os factores associados à distribuição geográfica/concentração do capital humano e os efeitos e externalidades positivas derivadas da concentração da indústria não podem ser negligenciados (Arora *et al.*, 2000).

Os autores concluem, assim, que a competitividade de uma cidade e região depende largamente da “qualidade” do seu capital humano, sendo que quanto maior for essa

concentração de capital humano criativo e talentoso, mais competitiva será a região e mais atractiva será para a concentração de indústrias inovadoras e de base tecnológica. Sugerem desta forma que a atractividade global da cidade/região é um factor decisivo no seu nível de desenvolvimento, pois promovendo e incentivando a concentração das pessoas e da indústria, terão as bases essenciais para um crescimento sustentado da região.

Por sua vez, a atractividade da região é influenciada quer pelos respectivos atributos geográficos e infra-estruturas, quer por aspectos intangíveis, como a diversidade inerente à própria região, que condicionam a mobilidade e deslocalização do capital humano, para cidades e regiões mais atractivas, que são cada vez mais espaços dinâmicos, em permanente transformação.

Segundo Gertler, Florida, Gates e Vinodrai (2002), este factor da diversidade encerra diferentes dimensões em si mesmo. Uma das dimensões está relacionada com as barreiras à entrada: cidades/regiões com grande diversidade são vistas como “locais abertos”, de fácil integração, atractivos para pessoas com diferentes níveis de *background*. Outra dimensão da diversidade tem a ver com a proporção da população de origem estrangeira (*Melting Pot Index*).

A diversidade económica e social é um factor-chave para o crescimento de uma cidade/região na medida em que pessoas mais criativas, com diferentes ideologias e em contacto permanente, criam e desenvolvem novas combinações e utilizações para tecnologias e conhecimento existentes, gerando inovação e promovendo a criação de novas empresas (Lee, Florida & Acs, 2004).

Assim, quanto mais criativa e diversificada for uma cidade/região, quer seja como resultado da sua abertura ou devido à existência de uma percentagem elevada de população estrangeira, maior será o seu nível de empreendedorismo e inovação, aumentando a sua competitividade. Atraindo trabalhadores talentosos e com níveis culturais elevados, as regiões criam bases para a criação de empresas tecnológicas e inovadoras, que em conjunto garantem o crescimento e desenvolvimento da região.

Emerge assim uma nova era, a era da criatividade, em que a competitividade e o sucesso das cidades/regiões estão amplamente associados à sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas criativas, talentosas, capazes de introduzir inovações e promover o desenvolvimento de indústrias tecnologicamente intensivas, garantindo assim o crescimento económico da região (Gertler *et al.*, 2002).

Actualmente, assiste-se à deslocalização dos trabalhos e indústrias criativas. Os Estados Unidos da América, que durante décadas foram a “terra das oportunidades”, perderam o seu poder de retenção e atractividade de mão-de-obra criativa e a percentagem de trabalhadores que actualmente se dedicam à criação de novas ideias, de novas tecnologias e novos conteúdos é consideravelmente inferior a outros países, destacando-se o papel da Irlanda, Bélgica e Austrália, como os países com maiores percentagens de trabalhadores em áreas criativas (Florida, 2004).

À medida que passamos da antiga “economia industrial” para a emergente “economia criativa”, reforçando o papel do conhecimento e da criatividade enquanto fontes de crescimento da inovação e de produtividade, as universidades passam a desempenhar um importante papel ao nível dos “3 T’s” do desenvolvimento económico: tecnologia, talento e tolerância, conforme defendem os autores Florida, Gates, Knudsen e Stolarick (2006).

Desta feita, as universidades enquanto fontes receptoras de fundos para I&D por excelência, funcionam como centros de investigação e desenvolvimento e criação de empresas *spin-off*, liderando muitas vezes o processo de inovação tecnológica. Por outro lado, atraem e desenvolvem talentos, promovendo o intercâmbio de ideias e o empreendedorismo e, ao mesmo tempo, moldam o ambiente externo onde estão inseridas, tornando-o mais aberto e receptivo a novas ideias e à diversidade, contribuindo assim activamente para a competitividade da cidade/região. Pessoas mais criativas, em permanente contacto, desenvolvem novas combinações e utilizações para tecnologias e conhecimento existentes, promovendo largamente a inovação (Lee, Florida & Acs, 2004).

A criatividade é entendida fundamentalmente como um fenómeno urbano. “A classe criativa concentra-se nas grandes cidades, onde se assiste ao desenvolvimento dos *clusters* ligados à música, publicidade, arte, *design*, moda, antiguidades, literatura, filmes, *software* de entretenimento ou televisão e rádio” (Selada *et al.*, 2008:35). No entanto, devemos também ter em conta que a “atração e fixação de ocupações criativas podem funcionar como motores da capacidade de inovação e do desenvolvimento económico de áreas rurais e pequenos centros urbanos” (Selada *et al.*, 2008:35).

Concomitantemente, poderá assim passar a ser possível “contrariar o despovoamento e desertificação das zonas de baixa densidade, muitas vezes entregues ao abandono devido ao êxodo da sua potencial base de talentos para as áreas urbanas” (Selada *et al.*, 2008:35). Fundamentalmente, tratam-se de “zonas rurais acessíveis que conjugam activos endógenos com vantagens competitivas construídas, atraindo um grupo particular de criativos, como famílias de

jovens talentos, adultos criativos em fase de mudança de carreira ou reformados activos” (Selada *et al.*, 2008:35).

Esta classe criativa procura “locais marcados por fortes atractivos naturais para viver e trabalhar. Uma paisagem distintiva e pitoresca, associada a montanhas, vales, rios, lagos, florestas e um clima ameno são alguns dos ingredientes que atraem ocupações criativas. No fundo, os talentos procuram cada vez mais um estilo de vida saudável associado à qualidade do lugar, onde confluem preocupações com a alimentação, o desporto, a saúde, o ambiente e a sociedade” (Selada *et al.*, 2008:35).

Aliados aos atractivos naturais, surgem os atractivos históricos e culturais. “O património arquitectónico e arqueológico, civil, militar e religioso (castelos, cruzeiros, igrejas, conventos, aquedutos, pontes, pelourinhos, noras) e o património intangível (memórias colectivas, testemunhos, lendas, estórias) enchem o ‘imaginário’ de uma população criativa que procura a identidade e o capital simbólico do local” (Selada *et al.*, 2008:35).

Os activos específicos do território são complementados por atractivos construídos que interessam à classe criativa. Por um lado, “infra-estruturas de conhecimento, instalações de apoio à actividade cultural e artística, museus, galerias de arte, centros de *design*, hotéis, estúdios para artistas ou incubadoras de artes. Por outro, eventos temporários como exposições, festivais e *workshops* associados às indústrias criativas. Estas vantagens derivam, muitas vezes, de estratégias específicas de desenvolvimento local centradas na atracção e fixação de criativos e na projecção de uma imagem do território associada à cultura e às artes” (Selada *et al.*, 2008:35).

O factor acessibilidade é também determinante para a atractividade das áreas rurais. “A dicotomia entre o ‘urbano’ e ‘rural’ dá actualmente lugar à dicotomia entre ‘acessível’ e ‘remoto’. A proximidade de um centro urbano traduz-se num factor decisivo para a atracção de indústrias e recursos humanos criativos e para o crescimento das zonas de baixa densidade, numa lógica de desenvolvimento policêntrico do território” (Selada *et al.*, 2008:35).

As indústrias criativas induzem “a criação de emprego, o aumento da produtividade e o desenvolvimento económico dos meios rurais e zonas de baixa densidade. No entanto, o potencial deste sector gera ainda efeitos multiplicadores noutras áreas da economia rural, promovendo a diversificação empresarial. A inovação induzida pelo sector criativo constitui-se como um *input* determinante para a competitividade de indústrias tradicionais como o artesanato, a gastronomia, a agricultura ou o turismo. Falamos quer de inovação tecnológica

(*software*, tecnologias de informação e comunicação), organizacional (serviços de *design*) e de marketing (comunicação, marca), quer de inovação institucional (governança, instituições) e cultural (atitudes, estilos de vida)” [Selada *et al.*, 2008:35].

Neste contexto, “o turismo assume significado particular, usufruindo dos produtos, serviços e experiências inovadoras proporcionados pelo meio rural e pela classe e indústrias criativas. A par da revitalização do tecido empresarial está a regeneração do ambiente construído, ao nível da reutilização e readaptação das estruturas existentes à nova vocação destes territórios. Esta perspectiva surge associada a um desenvolvimento assente num modelo descongestionado e rural por oposição às grandes áreas urbanas” (Selada *et al.*, 2008:35).

A política pública (de âmbito local, regional ou nacional), tem um papel importante a desempenhar no desenvolvimento das economias rurais, promovendo tanto a adopção de estratégias de atracção de classe criativa como o crescimento das indústrias criativas (Selada *et al.*, 2008).

Desta feita, cidades competitivas são aquelas que, promovendo a diversidade e abertura, se preocupam em melhorar a qualidade de vida e oferta interna, tornando-se atractivas, atraindo e retendo capital humano criativo e talentoso, incentivando a implementação e concentração de indústrias inovadoras, criativas e de base tecnológica. A existência de universidades na região, dinâmicas e multiculturais, funciona como um forte centro de atracção e desenvolvimento de talentos e de criatividade, promovendo a criação de empresas inovadoras e tecnológicas. Em conjunto, estes factores, contribuem para o desenvolvimento efectivo e sustentado da região e para a competitividade da cidade como um todo.

4.5 Regiões urbanas policêntricas

Um pouco por todo o mundo, existem vários casos interessantes que são exemplificativos daquilo que pode ser entendido como regiões urbanas monocêntricas ou policêntricas. O nosso interesse, no âmbito do presente estudo, queda-se em particular nas regiões urbanas policêntricas de nível infra-nacional.

Recorrendo basicamente à existência de vários centros urbanos numa determinada área geográfica, o conceito de policentricidade está a ficar cada vez mais popular em políticas de espaço. Os planeadores de espaço atribuem grande valor a determinados padrões urbanos policêntricos, desde os europeus aos regionais. Embora tanto nos europeus como nos regionais, o significado do conceito e os propósitos das políticas sejam diferentes, a policentricidade é em

regra considerada como um meio para alcançar um padrão de espaço mais equilibrado de desenvolvimento ou um nível mais alto de competitividade territorial internacional para a área em questão (Meijers *et al.*, 2003).

Concentrando as atenções nas configurações urbanas policêntricas de carácter regional, podemos considerar que a policentricidade urbana observada a esta escala cobre uma área consideravelmente maior do que a simples cidade individualmente considerada. De facto, as configurações regionais policêntricas emergem quando cidades vizinhas formalmente separadas e independentes de uma determinada região, se fundem num único sistema funcionalmente coerente. Estes sistemas urbanos regionais são mencionados na literatura através de vários conceitos que maioritariamente são sinónimos, por exemplo: “regiões urbanas policêntricas”; “cidades em rede”; “regiões metropolitanas polinucleadas”; ou, “cidades-*cluster*” (Meijers *et al.*, 2003).

O conceito “região urbana policêntrica” pode ser entendido como uma região composta por um conjunto de cidades, historicamente e administrativamente distintas, localizadas numa proximidade de intimidade, em que a maior não difere significativamente das demais em termos de tamanho ou importância económica e política. Este tipo de região urbana tem sido muito difundido no Noroeste da Europa, sendo Randstad, Flemish Diamond e RheinRuhr exemplos clássicos. Porém, também se encontram alguns exemplos noutros locais do globo, tais como: área de Kansai (Japão); País Basco (Espanha); área de Pádua-Treviso-Veneza (Itália); e, área urbanizada do Sul da Califórnia (Estados Unidos da América) [Meijers *et al.*, 2003].

A região urbana policêntrica tem já mais de uma década, tendo cativado a atenção de profissionais de diversas áreas (incluindo académicos, geógrafos, economistas, politólogos, planeadores e políticos). A forma como os académicos e os planeadores e políticos lidam com este tipo de região difere entre si. A pesquisa empírico-analítica dos académicos tem-se focado fortemente na noção de região urbana policêntrica como uma entidade espacial funcional, isto é, considera-se que as esferas de influência dos centros urbanos em regiões policêntricas tendem a fundir-se, assim como estas próprias regiões também tendem para espaços funcionalmente integrados. Assim, os mercados urbanos funcionais tendem a fundir-se, a par da actividade diária e dos padrões de mobilidade da população (Meijers *et al.*, 2003).

Por outro lado, entre os planeadores e políticos, o debate das regiões urbanas policêntricas foca-se em motivos estratégicos e de acção propriamente dita, na medida em que consideram a região como um “actor” em vez de, ou para além de, um “espaço”. Contra uma

convicção crescente de que a região está-se a tornar no nível de espaço mais importante na competitividade territorial internacional, existem expectativas altas entre os planeadores, políticos e outros *stakeholders* sobre as potencialidades das regiões urbanas policêntricas para atrair investimento “metropolitano”, indústria/produção e um ambiente dinâmico capaz de competir internacionalmente (Meijers *et al.*, 2003).

Embora careçam de uma compreensão mais profunda e extensa das dinâmicas de espaço que encerram, as regiões urbanas policêntricas constituem espaços adequados para a cooperação regional e para a acção estratégica ao nível do planeamento estratégico. Só assim será viável incrementar a competitividade e a qualidade de vida nestas regiões. Aliás, o policentrismo é nem mais nem menos do que uma das características que define a paisagem urbana em economias avançadas.

As áreas urbanas policêntricas são áreas fragmentadas que atomizaram as paisagens urbanas numa escala muito maior do que as cidades centrais. Os múltiplos centros que compõem tais configurações estão longe de serem idênticos pois diferem em tamanho, imagem e natureza. Diz-se frequentemente que as configurações urbanas policêntricas obscureceram de certo modo o significado do que é urbano, suburbano, não urbano e até mesmo rural, o que torna as expressões crescentemente ambíguas (Meijers *et al.*, 2003).

No passado, os moradores suburbanos dependiam de cidades centrais para a maioria das suas funções. Isto criou um relacionamento hierárquico na relação entre centro de cidade e subúrbios. Nas regiões urbanas policêntricas de hoje, as relações dentro do caleidoscópio de lugares deixaram de ser hierárquicas. Consequentemente, os padrões de mobilidade acontecem em torno de distâncias continuamente crescentes que conferem uma forma ainda mais policêntrica à região. Estes padrões de mobilidade fazem com que se criem elos de conexão fortes entre cidades centrais e locais mais suburbanos. Os centros suburbanos rivalizam crescentemente com as cidades centrais, porque cada vez mais as pessoas vivem, trabalham e passam o seu tempo livre nestes subúrbios. Com frequência, constatamos que a taxa mais alta do crescimento demográfico e económico ocorre nas regiões suburbanas que circundam as cidades centrais (Meijers *et al.*, 2003).

Porém, o âmagio das cidades centrais não se perdeu. Embora as cidades centrais possam ter perdido população e emprego em massa, também experimentaram um crescimento na economia avançada de serviços, direcção e funções administrativas que unem as cidades a circuitos de capitalismo global ou a indústrias culturais e criativas. As cidades que

permaneceram mal sucedidas em competitividade territorial, são as excepções a uma tendência geral de renascimento urbano (Meijers *et al.*, 2003).

A economia global encontra-se a alimentar uma classe inovadora de configurações urbanas policêntricas: as redes de cidades. Um pouco por todo o mundo, estas redes de cidades têm dedicado um especial enfoque a actividades baseadas no conhecimento, como a investigação, a educação e as artes criativas (Batten, 1995). Embora ainda administrativamente independentes, as cidades nas emergentes regiões urbanas policêntricas tendem a perder a independência delas na óptica dos sistemas funcionais. Interconectadas por padrões de mobilidade que fazem com que o espaço se “estenda”, estas configurações urbanas novas tendem a desenvolver-se funcionalmente enquanto redes urbanas.

4.6 Benchmark: A experiência de Randstad

O uso do termo “região urbana policêntrica” (ou polinucleada) tem aumentado muito significativamente no planeamento urbano europeu e também em documentos políticos (Musterd & Zelm, 2001). Pese embora a importância que toda a literatura lhes atribui no âmbito da competitividade territorial, as regiões urbanas policêntricas ainda estão pouco estudadas. Um dos projectos de pesquisa que nos mereceu especial atenção denomina-se EURBANET e desenvolveu um trabalho muito consistente em torno de quatro regiões urbanas policêntricas da Europa, mais concretamente da Área Metropolitana Norte Ocidental: Randstad; Flemish Diamond; Central Scotland; e, RheinRuhr. A título exemplificativo e porque se apresenta como um caso de relativo sucesso com base numa configuração urbana policêntrica, passamos a explicar sumariamente a experiência, os desafios e os benefícios de Randstad nesta matéria.

Randstad é a constelação urbana “ferradura-amoldada” na parte ocidental dos Países Baixos. A palavra holandesa “Rand” significa “beira” ou “anel” e recorre à posição do Randstad que cerca uma área aberta verde denominada “Green Heart”. Mais recentemente, o nome “Metrópole de Delta” também ficou associado a esta área. A região de Randstad é composta por quatro províncias: North Holland; South Holland; Utrecht; e, Flevoland. Com quase 7 milhões de habitantes (44% da população holandesa) e 45% do emprego concentrados em apenas 21% do seu território, Randstad é a região mais altamente urbanizada dos Países Baixos (Meijers *et al.*, 2003).

Também conhecida por “Cidade Anel”, as âncoras desta conurbação urbana são formadas pelas quatro maiores cidades dos Países Baixos: Amsterdam; Rotterdam; The Hague;

e, Utrecht. Ao estar junto com algumas dúzias de outras cidades de médio tamanho e menores e, face à ausência de um centro predominante, Randstad é caracterizado como uma região urbana policêntrica. O seu padrão urbano policêntrico reflecte a estrutura política e administrativa fragmentada que prevaleceu no Norte da Europa Ocidental na Idade-Média e nos séculos seguintes (Meijers *et al.*, 2003).

A forte urbanização na parte Ocidental dos Países Baixos continuou e o interesse pelo padrão urbano nesta área começou a aumentar nos anos vinte. O termo “Randstad” data deste tempo e tornou-se um conceito de planeamento logo após a Segunda Guerra Mundial. Juntamente com sua contraparte “Green Heart”, Randstad enquanto conceito tornou-se firmemente estabelecido no planeamento holandês. Enquanto as políticas nacionais nos anos sessenta, setenta e inícios de oitenta foram focalizadas em dispersar crescimento para fora de Randstad (para regiões mais periféricas do país), os anos oitenta e noventa testemunharam um forte interesse numa posição internacional de destaque para a região de Randstad. O princípio de “desconcentração concentrada” foi substituído por uma política de cidade compacta. Os anos noventa fortaleceram o interesse crescente em conceitos de rede que reflectem as interdependências existentes entre as cidades de Randstad. Como Randstad é um conceito de espaço, a região não tem nenhum estado administrativo oficial e, conseqüentemente, nenhum limite administrativo formal (Meijers *et al.*, 2003).

Embora sendo uma das áreas mais densamente povoadas do mundo (com 967 habitantes por km²), a população de Randstad continua a aumentar. Embora Randstad seja a parte mais altamente urbanizada dos Países Baixos, a geografia da população da região foi caracterizada através da desconcentração urbana durante várias décadas. As políticas de “desconcentração concentrada” e “cidade compacta” foram ambas respostas das autoridades de planeamento para o processo de suburbanização que começou nos anos sessenta. No entanto, a recuperação do crescimento de população nas cidades grandes foi em parte devida à aceleração da imigração que começou nos anos oitenta (Meijers *et al.*, 2003).

Além da sua densidade de população ser alta, Randstad é também a região económica mais poderosa dos Países Baixos. Concentra 45% dos empregos do país num quinto da área nacional. Actualmente, a economia de Randstad tende para uma economia de serviços. O nível de desemprego é relativamente baixo. Note-se que numa população de cerca de 7 milhões de pessoas, apenas pouco mais de 100 mil estavam desempregadas em 1999 (Meijers *et al.*, 2003).

De qualquer forma, o congestionamento tem aumentado em Randstad. Apesar de um triplicar do comprimento de estradas nacionais desde 1965, o congestionamento é desproporcionalmente crescente comparado com o número de viagens feito. Mais de metade do crescimento da mobilidade nos Países Baixos é explicado por factores demográficos (crescimento da população, número e composição de casas e taxa de trabalhadores activos). A procura da mobilidade aumentou devido à prosperidade crescente e ao tempo de lazer (Meijers *et al.*, 2003).

A política de “desconcentração concentrada” em centros de crescimento contribuiu para aumentar a mobilidade. Pode ser assumido que um funcionamento mais policêntrico em Randstad, também significa mais orientação policêntrica de casas e empresas à procura das suas necessidades, o que aumenta a mobilidade. A melhoria da qualidade das infra-estruturas, em particular as que se encontram associadas ao uso do carro, também ajudou. Apesar da congestão, pode dizer-se que a infra-estrutura dentro de Randstad é de um padrão relativamente alto, com uma rede densa de auto-estradas associada a uma rede densa de caminhos-de-ferro com conexões frequentes. Saliente-se também que a acessibilidade externa de Randstad é excelente, ao ter o maior porto do mundo e um dos aeroportos europeus principais. Conexões de auto-estrada para a Bélgica e Alemanha e as vias fluviais também contribuem para isso (Meijers *et al.*, 2003).

O planeamento de Randstad tem uma história longa e já estava presente nos primeiros documentos de política espacial dos Países Baixos que apareceram nos anos cinquenta. Ao longo de mais de meio século a planear, a substância destas políticas alterou-se consideravelmente. Hoje, o planeamento espacial tem como único foco toda a região de Randstad. O conceito “cidade em rede” foi deixado para trás em favor de um conceito que engloba uma escala espacial maior, isto é, as “redes urbanas”. Randstad está predestinado a ser uma das seis redes urbanas holandesas de importância nacional e internacional. Aliás, as ideias das áreas urbanas completas e complementares continuam válidas, mas apenas quando transferidas para uma escala espacial maior. Há muito foco na coordenação regional e na cooperação para o desenvolvimento espacial de redes urbanas como a de Randstad (Meijers *et al.*, 2003).

Meritoriamente, o Governo nacional quis estimular a cooperação regional introduzindo o conceito de redes urbanas para estimular a formação de alianças estratégicas e não para a criação de camadas governamentais novas. As redes urbanas passaram a ter de conceber uma

visão para o desenvolvimento da rede. Porém, continua a verificar-se que o modo de cooperação e de tomada de decisão na escala da rede urbana ainda carece de maior clareza. É comum existir algum menosprezo da complexidade de tarefas de planeamento espacial num contexto de redes urbanas. Em geral, a cooperação é muito mais fácil de concretizar quando:

- Significa uma redução de custos para os actores envolvidos;
- Significa uma base reforçada de poder para os actores envolvidos;
- Um prémio financeiro estimula a cooperação (Meijers *et al.*, 2003).

Embora se apontem ganhos de vária ordem para a “concepção” de Randstad, o certo é que existem sempre aspectos a ser melhorados. Por exemplo, para promover a cooperação regional, o governo nacional poderia recorrer a fundos que permitissem melhorar a estrutura económica. Além disso, no caso concreto, denota-se que nem sempre os documentos oficiais demonstram que a forma de governar em Randstad se encontra em harmonia. Outro tema, neste debate, é a escala espacial da tomada de decisão. Parece haver acordo no facto de que a organização administrativa actual não coincide com a escala onde muitos desenvolvimentos espaciais acontecem. Outros apontam para o facto de que não há nenhuma escala espacial na qual a tomada de decisão deva ser centrada, até porque muitas decisões de espaço precisam de ser realizadas numa escala mais baixa do que o Randstad inteiro (Meijers *et al.*, 2003).

Aliás, a grande dinâmica em escalas espaciais acontece onde o planeamento dos assuntos decorre procurando meios para uma estrutura de governação flexível. Claramente, a criação de uma camada administrativa nova para o Randstad não se ajusta a esta dinâmica. Então, a solução deve ser encontrada em cooperação e a co-produção de política pública deve ser realizada por todos os actores considerados pertinentes. É necessário que todos estes actores concordem no modo de lidar com os assuntos de carácter regional de Randstad, até porque as fraquezas tradicionais de regiões em rede são o controle democrático pobre e a legitimidade (Meijers *et al.*, 2003).

Há quem defenda que a forma exacta de cooperação regional em Randstad deveria depender do projecto ou assunto. Assim, a cooperação podia assumir a forma de flexível, temporária ou contínua, a curto prazo ou a longo prazo, temática ou baseada na área, orientando para o desenvolvimento ou para a conservação da cooperação. Para além disso, a cooperação não deveria ser fixada à escala de toda a região de Randstad, mas a uma mais baixa escala espacial que se possa traduzir no melhor nível para lidar com determinados assuntos (Meijers *et al.*, 2003).

Poderá haver uma necessidade e base para a criação de um corpo ligeiramente formalizado para cooperação regional que seja menos evasivo. Uma consulta formal a Randstad envolve as quatro províncias, as quatro municipalidades maiores, as quatro autoridades regionais urbanas e representantes das outras municipalidades (talvez também quatro) o que sugere enviesamentos. São necessárias evoluções na Agência Regio Randstad, o que não significa a criação de uma camada administrativa regional nova, mas uma reorganização de camadas administrativas existindo um corpo regional. Além disso, precisam de ser criadas plataformas de reunião informais para os administradores e actores privados em Randstad para promover uma aproximação regional. A Associação de Metrópole de Delta é um bom exemplo de um veículo para reuniões menos formais e cooperação (Meijers *et al.*, 2003).

As regiões urbanas policêntricas (ou redes urbanas) são frequentemente associadas ao conceito de sinergia. Presume-se, por isso, que estes conjuntos de cidades distintas localizadas proximamente podem relacionar-se entre si de maneira a que o todo se torne maior que a soma das partes. De facto, a região urbana policêntrica de Randstad é um novo modelo de organização espacial geralmente referido como uma estrutura de rede urbana, constatando-se que o seu desenvolvimento em regiões urbanas revela-se mesmo muito benéfico em termos de sinergias (Meijers, 2005).

Randstad ocupa uma posição central no núcleo urbano da Europa Ocidental. Daí que as políticas nacionais sejam fortemente centradas em Randstad, existindo uma série de projectos estratégicos desenvolvidos para promover a atractividade de Randstad e reforçar a sua posição internacional (Priemus, 1994). Todavia, um processo de cooperação regional leva o seu tempo a construir-se e deve traduzir-se num processo que vai evoluindo ao longo dos tempos, adaptando-se a novas realidades e tentando dar resposta aos novos desafios. Os benefícios de uma cooperação são indiscutivelmente muitos, mas em regra tornam-se mais visíveis a médio/longo prazo.

Sendo um importante motor económico holandês, Randstad é um exemplo clássico de uma região urbana policêntrica amadurecida ao ponto de se afirmar internacionalmente (Jobse & Needham, 1988). O sucesso desta região faz-se todos os dias, com base numa lógica de gestão estratégica e de cooperação territorial. Independentemente de tudo isto, as propostas de melhoria que hoje se colocam em cima da mesa para Randstad, nem sempre são de fácil concepção e entendimento. Note-se, por isso, que uma estrutura que reúna os actores pertinentes não garante uma cooperação eficiente e efectiva. Porém, o mais importante é o

objectivo de tornar o planeamento regional possível. Em Randstad, esse planeamento tem sido possível, o tem catapultado a região para patamares de maior competitividade à escala planetária. Não esqueçamos então que só o planeamento regional permite explorar as vantagens potenciais relativas à complementaridade e às sinergias que se podem estabelecer em toda uma região.

4.7 Síntese e conclusão

Com a intensificação da concorrência, a procura da manutenção da competitividade e da atractividade das regiões lança novos desafios, quer ao Governo como aos empreendedores e população em geral. Nesse contexto, surgem novas formas de actuação e cooperação, estabelecem-se redes urbanas, sejam elas de carácter social, internas às organizações ou mesmo externas, inter-empresas e institucionais, no sentido de, em conjunto, se fortalecerem e adquirirem vantagens competitivas sólidas. De facto, constata-se que o todo é maior que a mera soma das partes.

Simultaneamente, assiste-se a uma maior competitividade entre cidades, nomeadamente ao nível do crescimento económico e criação de emprego, afectando positivamente os níveis de investimento, contributos para o Produto Interno Bruto (PIB), população, fundos públicos e nível das infra-estruturas (Lever, 1999).

Numa economia e sociedade intensivas em conhecimento e sujeitas cada vez mais à competição global, o sucesso e a competitividade de uma cidade/região parece depender de diversos factores, deixando de estar tão relacionada com aspectos físicos e com os seus recursos naturais. Novas formas de cooperação e actuação e, ao mesmo tempo, novas formas de estar e novos valores, lançam novos desafios à administração local e demais actores da região, ao exigirem um esforço adicional ao nível da promoção regional, de forma a atrair e reter recursos potenciadores do crescimento e garantir a manutenção da competitividade do território.

As “Cidades do Conhecimento à luz da abordagem mais restrita seriam apenas as cidades cujas instituições de ensino, centros de I&D e empresas mais dinâmicas, se tornaram internacionalmente notadas pelos conhecimentos que geram e pelo potencial de inovação que detêm, pelo modo como se relacionam e pelos recursos humanos que lhes dão vida. Na abordagem mais abrangente, ter-se-iam que considerar também como Cidades do Conhecimento aquelas que, podendo não estar na liderança da produção de inovações tecnológicas, são capazes de utilizar as inovações tecnológicas geradas noutros locais, quer para

dinamizar uma multiplicidade de Indústrias Criativas, quer para renovar o modo de funcionamento da cidade e do conjunto das suas actividades” (Martins *et al.*, 2007:28).

Se “onde está ‘rede’, colocarmos ‘cidade’, na medida em que cada cidade pode configurar em si diversas redes, e entre as cidades várias redes se estabelecem, então podemos encontrar nesta mudança de paradigma alguns dos elementos chave para a criatividade urbana enquanto veículo de relançamento urbano e de afirmação competitiva de cada cidade” (Martins *et al.*, 2007:14).

A competitividade de uma região/cidade assenta agora na capacidade de atrair e reter capital humano criativo, qualificado e capaz de sustentar a manutenção e crescimento de indústrias inovadoras, de base tecnológica, as quais contribuem para o desenvolvimento efectivo da região. Já para não referirmos a eventual capacidade de criar e projectar novos negócios (provenientes de novas ideias), como expressão da dinâmica e capacidade empreendedora de uma população com essas características.

Apresentados os principais aspectos e tendências actuais ao nível das políticas regionais e do papel dos actores locais, assim como das novas formas de cooperação, a importância do conhecimento e dos factores intangíveis no desenvolvimento regional e, consequentemente, o novo papel das cidades enquanto espaços dinâmicos e focos de competitividade rumo ao desenvolvimento efectivo (ao nível económico, social e até cultural), importa agora introduzir uma perspectiva mais prática e debruçarmo-nos sobre a contextualização do presente estudo, ao salientar as tendências e alterações verificadas na região Minho/Norte de Portugal.

III. CONTEXTO E METODOLOGIA

5. Contextualização do estudo

5.1 Introdução

O Minho encontra-se limitado a Norte e a Nordeste pela Galiza, a Este por Trás-os-Montes e Alto Douro, a Sul pelo Douro Litoral e a Oeste pelo Oceano Atlântico. A área geográfica da região minhota não se apresenta muito expressiva se comparada com a densidade populacional que representa. Do ponto de vista demográfico, social e económico, importa salientar a existência de um elevado grau de heterogeneidade (Fernandes, 1994).

Ao nível administrativo, a região divide-se em 24 municípios. No entanto, pode considerar-se que numa perspectiva cultural, a região apresenta-se homogénea no que toca aos seus usos e costumes, às suas tradições e aos seus valores morais.

Composto por sete secções, o presente capítulo procede à contextualização do estudo.

A secção 5.2, ao recorrer ao Índice Sintético de Desenvolvimento Regional protagonizado por entidades oficiais nacionais, visa aferir o desenvolvimento regional português nas vertentes socioeconómica e ambiental, dada a importância de contextualizarmos evoluções e assimetrias.

Segue-se a secção 5.3, que enquadra a região minhota na óptica “Galiza-Norte de Portugal”, iniciando uma caminhada que vai do geral para o particular. O Minho, ao incluir-se numa região transfronteiriça interna da União Europeia, consegue obter posicionamento diferenciado face às demais regiões que não pode de todo ser descurado.

Na secção 5.4, abandonamos a região galega e concentramos as nossas atenções apenas na região Norte nacional.

O *zoom* termina na secção 5.5, com uma viagem pela região Minho focalizada sempre que possível na sub-região do Baixo Minho. Com base num trabalho desenvolvido pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, procura-se dar uma panorâmica transversal deste espaço geográfico.

Quase a terminar, procedemos na secção 5.6 a um exercício de diagnóstico estratégico suportado por uma matriz SWOT.

Rematando o capítulo, a secção 5.7 ressalva as mensagens mais importantes a reter.

5.2 O desenvolvimento regional português

O Instituto Nacional de Estatística juntamente com o Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, procedeu à elaboração do ISDR, um Índice Sintético de Desenvolvimento Regional que visa medir o desenvolvimento regional em Portugal (o ano de referência para a informação tratada é 2006).

Dada a importância de contextualizarmos o desempenho das regiões no presente estudo, começamos por utilizar o ISDR enquanto ferramenta válida para a aferição das divergências regionais em termos de desenvolvimento. Ao sintetizar o desenvolvimento regional nas diversas vertentes (económica, social e ambiental), o indicador proposto possibilita uma aproximação da realidade efectiva ao nível das assimetrias regionais existentes no nosso país (INE, 2009). Em consequência, o ISDR assenta numa estrutura tridimensional em que o desenvolvimento global de cada região resulta da ponderação de três sub-índices temáticos, concebidos com recurso à média simples de uma bateria de indicadores relativamente ampla:

- *Índice de Competitividade*: expressa a capacidade de penetração nos mercados e crescimento económico (agrupa 25 indicadores, entre os quais, o PIB *per capita*, a produtividade do trabalho, a relação entre as exportações e o PIB, a densidade populacional, a taxa de penetração da banda larga e despesas em I&D no VAB);

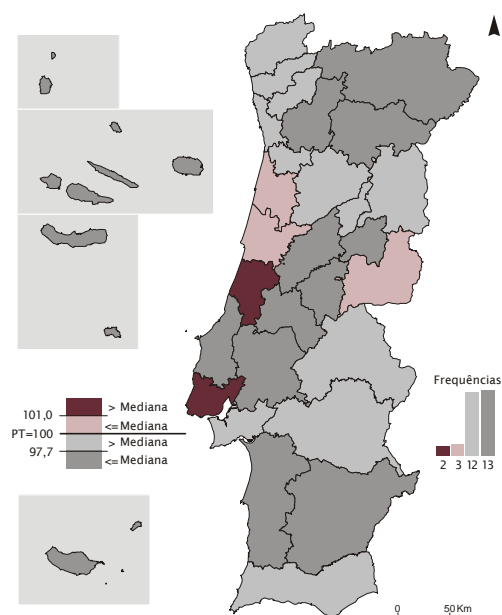
- *Índice de Coesão*: reflecte, em resultado de níveis aceitáveis de equidade de condições de vida, condições sociais para a reprodução social e económica sustentável e para a atractividade dos territórios (agrega 25 indicadores, dos quais se destacam a esperança de vida à nascença, a taxa quinquenal de mortalidade infantil, o índice regional do rendimento familiar por habitante, o índice de juventude, a taxa de retenção no ensino básico, a taxa de criminalidade, o número de médicos ao serviço nos centros de saúde por 1000 habitantes e a taxa de fecundidade na adolescência); e,

- *Índice de Qualidade Ambiental*: exprime uma perspectiva integrada de condições ambientais de vida na região e de sustentabilidade ambiental dos processos de desenvolvimento económico, social e territorial (incorpora 15 indicadores, como, por exemplo, a qualidade da água para consumo humano, qualidade do ar, eficiência potencial do processo de urbanização, consumo doméstico de água por habitante servido e eco-eficiência) [INE, 2009].

Tanto o indicador global de desenvolvimento regional como os três sub-índices temáticos, fornecem uma base de comparação normalizada e relativizada da dimensão regional

à escala das NUT II e III portuguesas face à média nacional, que constitui o referencial 100 dos índices em apreço. A “existência de assimetrias inter-regionais mais intensas na competitividade reflecte, todavia, um processo em que, entre 2004 e 2006, 17 sub-regiões convergiram relativamente ao nível de desempenho nacional. Na competitividade é saliente a diferenciação entre o Litoral e o Interior, com dominância do Litoral. Este padrão também caracteriza a qualidade ambiental, embora invertido face à competitividade, com o Interior a revelar desempenhos mais favoráveis. Na coesão, uma realidade mais equilibrada coexiste com alguma predominância de sub-regiões do Sul e centro Sul face ao Norte” (INE, 2009:1).

Figura 2 - Índice global de desenvolvimento regional



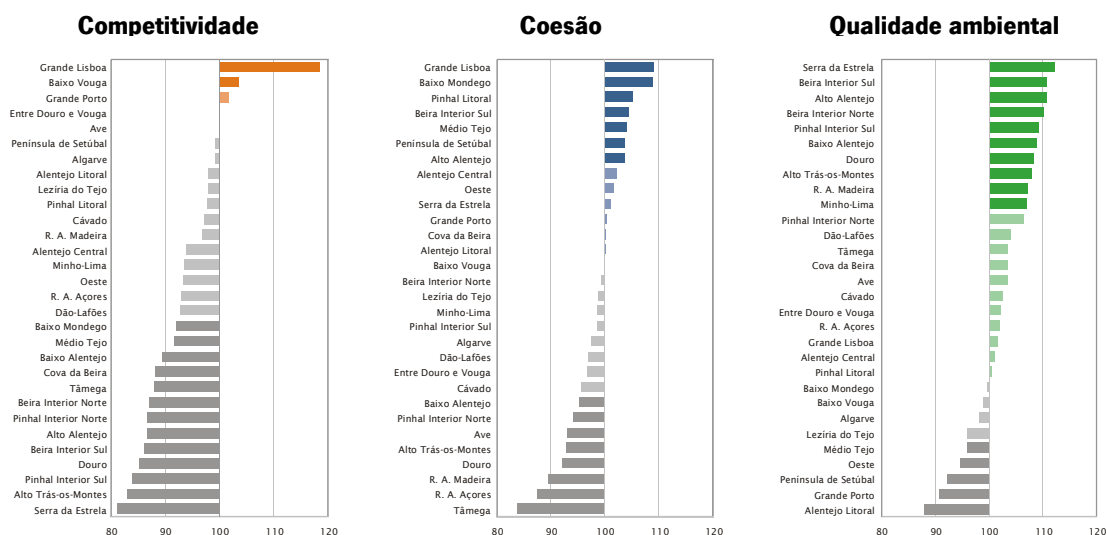
(Fonte: INE, 2009)

Num total de 30 sub-regiões, apenas 5 sub-regiões se situaram no Índice global de desenvolvimento regional acima da média nacional: Grande Lisboa (109,91); Pinhal Litoral (101,03); Baixo Vouga (101,00); Beira Interior Sul (100,05); e, Baixo Mondego (100,00).

Tendo em conta o desempenho das sub-regiões NUT III em 2006, os resultados do ISDR reportados a 2006, “reflectem uma imagem assimétrica do país, em termos de desenvolvimento global e de competitividade, mas mais equilibrada do ponto de vista da coesão e, ainda que em menor escala, mais equilibrada também do ponto de vista da qualidade ambiental, embora

neste último caso com um maior número de sub-regiões com desempenho superior à média nacional” (INE, 2009:1).

Figura 3 - Competitividade, Coesão e Qualidade ambiental



(Fonte: INE, 2009)

No que toca ao Índice de competitividade, apenas 4 sub-regiões se posicionaram acima da média nacional, nomeadamente: Grande Lisboa (118,54); Baixo Vouga (103,69); Grande Porto (101,75); e, Entre Douro e Vouga (100,13).

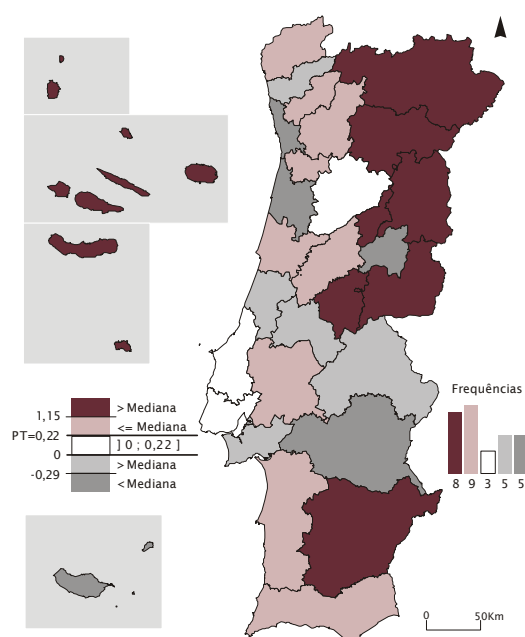
Já no Índice de coesão, 14 das 30 sub-regiões destacaram-se das seguintes: Grande Lisboa (108,94); Baixo Mondego (108,83); Pinhal Litoral (105,14); Beira Interior Sul (104,22); Médio Tejo (104,03); Península de Setúbal (103,67); e Alto Alentejo (103,65).

Quanto ao Índice de qualidade ambiental, são 21 as sub-regiões que apresentam acima da média, das quais é de evidenciar o seguinte conjunto: Serra da Estrela (112,32); Beira Interior Sul (110,86); Alto Alentejo (110,65); Beira Interior Norte (110,15); Pinhal Interior Sul (109,26); Baixo Alentejo (108,79); Douro (108,29); Alto Trás-os-Montes (108,00); Região Autónoma da Madeira (107,11); e, Minho-Lima (107,01).

A Grande Lisboa é a única sub-região que se situa acima da média em todos os índices que constituem o ISDR. Em contraponto, a Lezíria do Tejo e o Algarve são as únicas sub-regiões que se situam abaixo da média em todos os índices. O facto de não haver mais sub-regiões com

comportamentos homogéneos em todos os índices afigura-se expectável tendo em conta as tensões entre os fenómenos representados em cada uma das componentes, o que é revelador da complexidade do desenvolvimento regional, quando interpretado sob uma perspectiva multidimensional (INE, 2009).

Figura 4 - Índice global



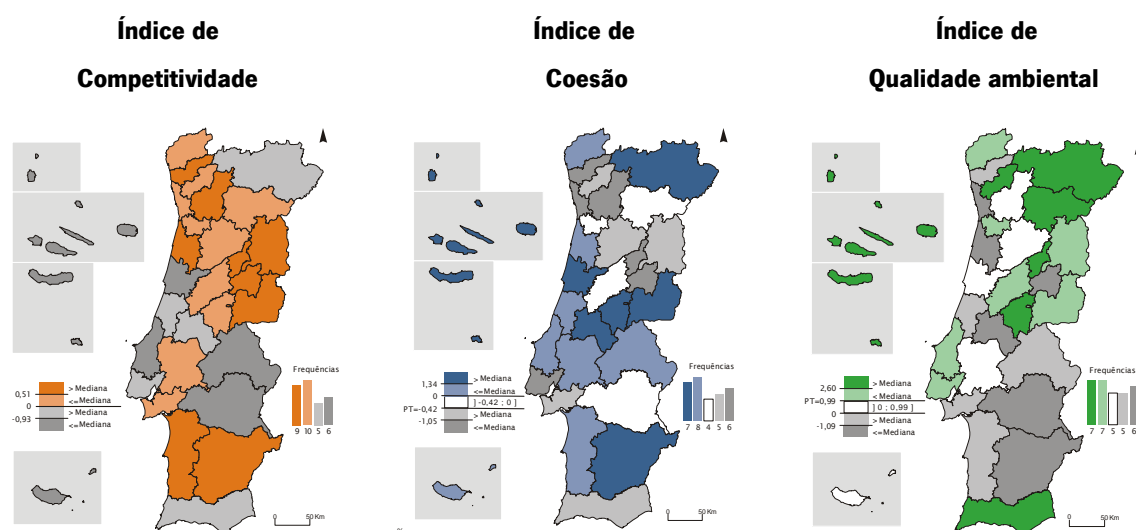
(Fonte: INE, 2009)

Tendo em conta os resultados do ISDR entre 2004 e 2006, da evolução das sub-regiões NUT III destaca-se o seguinte:

- “Ao nível do país, o índice que registou maior crescimento foi o da qualidade ambiental, com 1% o índice global e o índice de competitividade com valores positivos mas inferiores, respectivamente, 0,2% e 0,1%. O índice de coesão registou um decréscimo de 0,4%;
- No caso do índice global de desenvolvimento regional, 17 sub-regiões registaram uma variação do desempenho superior à média, tratando-se na sua maioria de sub-regiões do Interior que, em 2004, registavam desempenhos inferiores à média;
- No caso do índice de competitividade, 19 sub-regiões registaram uma variação do desempenho superior à média (sendo sete do Litoral) e, das três sub-regiões que em 2004 registavam um

desempenho superior à média, o Baixo Vouga e o Grande Porto cresceram acima da média, enquanto a Grande Lisboa cresceu abaixo desse referencial;

Figura 5 - Índices de Competitividade, Coesão e Qualidade ambiental



(Fonte: INE, 2009)

- No caso do índice de coesão, 19 sub-regiões cresceram acima da média, embora apenas 15 tenham registado uma evolução positiva. Das sub-regiões que em 2004 estavam abaixo da média, os desempenhos pioraram em cinco sub-regiões do Norte (Entre Douro e Vouga, Douro, Ave, Cávado e Tâmega) e em três do Interior Centro (Pinhal Interior Norte, Dão-Lafões e Beira Interior Norte), para além do Algarve; e,
- Na qualidade ambiental, 19 sub-regiões registaram taxas de variação do desempenho positivas, embora apenas em 14 casos acima da média nacional. Destas últimas, quatro situavam-se abaixo da média nacional em 2004 e eram do Litoral (Algarve, Grande Lisboa e Oeste) ou insulares (Região Autónoma dos Açores)" [INE, 2009:6].

Considerando as variações de distância face à média nacional entre 2004 e 2006, é possível concluir sobre comportamentos convergentes (aproximação à média) e divergentes (afastamento da média):

- “No caso do índice global de desenvolvimento regional, apenas nove sub-regiões registaram divergência face à média, destacando-se as trajectórias da Cova da Beira, da Região Autónoma da Madeira e do Grande Porto;
- No caso da competitividade, a divergência aconteceu em 13 sub-regiões, evidenciando-se o afastamento relativamente à média nacional registado na Região Autónoma da Madeira, na Região Autónoma dos Açores e no Baixo Mondego;
- No caso da coesão, a divergência ocorreu em 13 sub-regiões, salientando-se, em particular, a evolução registada no Baixo Mondego, no Médio Tejo e na Beira Interior Sul, na sequência de uma taxa de variação do desempenho positiva; e,
- No caso da qualidade ambiental, 18 sub-regiões registaram um distanciamento face à média nacional, destacando-se os comportamentos verificados no Douro, no Pinhal Interior Sul e na Serra da Estrela, em resultado de uma taxa de variação do desempenho positiva” (INE, 2009:9).

Não obstante as virtuosidades dos indicadores, deverá ser considerado o facto de na metodologia de construção dos índices se ter recorrido à média simples dos indicadores que os compõem, o que pressupõe que se assuma a mesma importância a cada um deles. A ausência de ponderação nos indicadores poderá ser objecto de discussão e exige algum cuidado na leitura dos resultados obtidos.

5.3 O espaço transfronteiriço Galiza-Norte de Portugal

As cidades, as regiões e o território são, hoje, “realidades económicas, sociais e identitárias que, a par da globalização e da revolução tecnológica, marcam as bases civilizacionais do século XXI. No processo em curso de integração europeia e de mundialização das economias, as cidades e as regiões tendem a assumir um papel cada vez mais relevante. As realidades supranacionais e infranacionais (regiões e metrópoles) tendem, progressivamente, a afirmar-se como espaços económico-territoriais no seio dos quais se podem definir estratégias relativamente autónomas face às prosseguidas nos quadros estritamente nacionais. Neste enquadramento, assumem especial relevo as mutações em curso no espaço comunitário que significam, a médio prazo, uma reformulação da importância estratégica das grandes cidades e das regiões enquanto pólos catalisadores de fluxos de recursos e difusores de inovação” (Ferreira, 2007:28).

Se analisarmos a fronteira entre a Galiza e o Norte de Portugal verificamos que apresenta uma extensão de 280 Km. O Norte de Portugal tem uma extensão de 21.878 Km² e a

Galiza ocupa 29.575 Km², o que configura um espaço de 50.853 Km². Em termos de população, há 6.273.422 habitantes de direito: 2.742.622 na Galiza e 3.530.800 na Região Norte de Portugal (Peñas *et al.*, 1999). Face às restantes regiões da União Europeia, a Euro-Região Galiza-Norte de Portugal produz e distribui uma riqueza que representa apenas 60% do Produto Interno Bruto *per capita* médio da União. Com 2,8 milhões de activos, encontra no sector dos serviços o principal sector empregador.

A Euro-Região Galiza-Norte de Portugal é constituída por duas regiões NUT II, que são das mais pobres da Europa comunitária. Esta constatação é evidenciada pelo EUROSTAT - *Statistical Office of the European Communities*, que apresenta um PIB *per capita* para a Euro-Região significativamente inferior aos das regiões mais desenvolvidas (Vieira *et al.*, 2006). Na categoria NUT III, a Euro-Região encontra-se dividida em 12 unidades administrativas. Na Galiza há quatro unidades como denominação de províncias - Corunha, Lugo, Ourense e Pontevedra - e na Região Norte, com a denominação de sub-regiões, temos oito - Minho-Lima, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Vougo, Douro e Alto Trás-os-Montes (Peñas *et al.*, 1999).

Com base no PIB *per capita*, a região da Galiza ocupava, em 2002, a 242.^a posição do Ranking das regiões comunitárias mais desenvolvidas, ao passo que o Norte de Portugal se situava na 271.^a posição, num total de 316 regiões NUT II, nas quais se incluem também regiões dos dez novos Estados-Membros da União Europeia, lideradas pela região de “Inner London” do Reino Unido. O atraso que ambas as regiões detêm em relação às mais desenvolvidas, poderá ser explicado por uma série de razões, sendo óbvio que o carácter periférico de ambas, tanto no contexto nacional como no contexto europeu, seja uma delas (Vieira *et al.*, 2006).

Porém, a diluição do efeito de fronteira com a adesão de Espanha e Portugal à União Europeia em 1986 surgiu como uma oportunidade, tendo despertado através de inúmeras acções institucionais e regulamentares, a desejável integração de interesses e competências num complexo quadro de semelhanças territoriais que a história separou durante muito tempo. Ao fim de mais de duas décadas, foi necessário prosseguir com o desígnio da suavização daquele efeito de fronteira, desenvolvendo esforços no sentido de consolidar um espaço euro-regional onde a interacção, a integração e a complementaridade emergem como elementos operativos de uma estratégia em rede. Cada uma das partes deve reposicionar-se num espaço mais amplo de competitividade contribuindo para o equilíbrio dos sistemas ambientais e socioeconómicos (Otón *et al.*, 2009).

A diluição do efeito de fronteira aliada à melhoria das condições de acessibilidade e à polarização exercida pelo desenvolvimento de espaços urbanos como A Coruña, Braga, Ferrol, Guimarães, Pontevedra, Porto, Santiago de Compostela ou Vigo (eixo com cerca de 300 Km de extensão), indiciou um processo de consolidação da redistribuição da população, abrindo à Euro-Região a oportunidade de repensar e reordenar o território promovendo sinergias de funcionamento. A Euro-Região Galiza-Norte de Portugal apresenta-se como uma oportunidade que deve ser devidamente aproveitada, dado tratar-se um espaço que servir a complementaridade numa lógica de cooperação transfronteiriça. Mesmo estando em causa uma plataforma de entendimento entre dois Estados-membros da União Europeia, ela tem-se revelado insuficiente para o aproveitamento de sinergias comuns. No entanto, é de salientar que actualmente a iniciativa pública já considera a dimensão transfronteiriça como algo inevitável, o que por si só é revelador dos avanços que têm sido dados nesta matéria (Otón *et al.*, 2009).

Desta feita, a constituição de um espaço de cooperação conjunto entre a Galiza e o Norte de Portugal constitui uma oportunidade única para que ambos os Estados-membros (Espanha e Portugal) desenvolvam políticas e projectos de investimento em ambas as regiões convergindo com as respectivas realidades nacionais e com a zona ibérica. A valorização da competitividade e a atractividade deste espaço transfronteiriço, associado a uma estratégia própria de internacionalização no contexto da União Europeia, potencia a presença de ambas as regiões nos processos de decisão europeus e melhora a estrutura socioeconómica e territorial do espaço atlântico (Xunta de Galicia & CCDRN, 2007). A cooperação transfronteiriça transformou-se num meio de particular importância tanto para promover o desenvolvimento como para esbater as desigualdades estruturais, construindo uma comunidade mais vasta e integrada, sem exclusão ou assimetrias. Este tipo de cooperação permite gerir mais eficazmente os recursos humanos e naturais dos territórios fronteiriços, enquanto potencia a participação democrática das populações e das autoridades públicas e privadas.

Materializada no *“Plan Estratégico de Cooperación Galicia-Norte de Portugal”*, a estratégia estabelecida pretende conseguir as condições territoriais, institucionais e de cooperação básicas para que o projecto de Euro-Região vá para além de um marco político e se converta num instrumento para potenciar a competitividade do espaço Galiza-Norte de Portugal. Pretende-se criar um espaço transnacional, interregional e transfronteiriço de cooperação que integre as peculiaridades das duas regiões e os seus marcos políticos e institucionais, valorize a competitividade e a atractividade do território comum e organize e identifique processos de

colaboração institucional. Este objectivo implica a promoção dos factores de desenvolvimento ligados à Estratégia de Lisboa: renovar as bases da competitividade, aumentar o potencial de crescimento e produtividade e reforçar a coesão social, através do conhecimento, da inovação e da valorização do meio ambiental (Xunta de Galicia & CCDRN, 2007).

Numa breve contextualização da Euro-Região Galiza-Norte de Portugal, com ênfase nas cidades que integram o Eixo Atlântico e nas suas “proximidades” económicas, sociais e culturais, verificamos que a rede de cidades desta Euro-Região é composta por 34 aglomerações (17 portuguesas e outras tantas espanholas) com enquadramentos regionais e dimensões distintas (Ribeiro *et al.*, 2009). As mais dinâmicas, densas e extensas concentram-se no litoral, enquanto as de menor dimensão pontuam, sobretudo, áreas de povoamento difuso ou localizam-se em territórios regressivos, essencialmente do interior (Otón *et al.*, 2009).

A evolução das cidades na Euro-Região denota diferenças derivadas do seu posicionamento regional (mais a Oeste ou mais para o interior) e da renovação da rede de infra-estruturas de transporte (redimensionamento dos *hinterlands* de influência). Em parte, esta diferenciação justifica a necessidade de promover o funcionamento e dinâmica dos territórios de forma integrada e em rede. O sentido do desenvolvimento urbano tem de se ancorar, cada vez mais, numa lógica de complementaridade, geração de sinergias e inovação (Otón *et al.*, 2009). De qualquer forma, podemos entender também que, apesar dos evidentes avanços em infra-estruturas e na redução dos tempos de viagem entre os principais centros urbanos da Galiza e do Norte de Portugal, existe um défice claro na planificação e estruturação da mobilidade transfronteiriça de proximidade. Em última análise, este aspecto entra inclusivamente em contradição com algumas das ideias motrizes da abertura fronteiriça aos fluxos de bens e pessoas e até da própria existência da União Europeia (Piñeiro *et al.*, 2008).

Obviamente que a cooperação transfronteiriça pode abarcar diversas áreas de cooperação (do ensino à inovação tecnológica, da saúde ao ambiente, das políticas sociais ao turismo). Porém, só se efectiva quando consegue envolver verdadeiramente os municípios, as regiões e respectivas estruturas associativas, bem como outros actores públicos e privados dos países que partilham as fronteiras territoriais. Se quisermos listar mais extensivamente os diversos protagonistas da cooperação transfronteiriça, não podemos esquecer que vão desde as Instituições da União Europeia (Comissão Europeia, Parlamento Europeu, Comité das Regiões, e respectivas estruturas e organismos), até aos órgãos públicos do poder regional e local (como as Comissões de Coordenação Regionais, as Câmaras Municipais e as Juntas de Freguesia),

passando pelos órgãos do Governo central dos Estados-membros (Ministérios, Secretarias de Estado, Agências de Desenvolvimento) e por entidades privadas (como empresas e associações empresariais, ONG's, sindicatos, partidos políticos, associações de desenvolvimento local, etc.).

Num exercício que assume a complementaridade urbana como um imperativo do ordenamento do território, haverá primeiramente que esboçar uma hierarquia entre as cidades em questão. Nesse sentido, e tomando como referência a dimensão populacional dos concelhos, apenas 10 (3 galegos e 7 portugueses) dos 34 que enquadram as cidades da Euro-Região registavam, em 2007, valores superiores a 100 000 residentes. Curiosamente, verifica-se que a proximidade territorial, incrementada com a melhoria das condições de acessibilidade parece constituir um factor de promoção de equilíbrios e complementaridades, como resposta à intensificação da ocupação nos centros de maior dimensão (Otón *et al.*, 2009).

No Norte de Portugal sobressai uma mancha urbano-industrial descontínua, que envolve a Área Metropolitana do Porto, constituída por cidades de pequena e média dimensão e por contínuos rururbanos. A concentração de cinco cidades a Oeste (Barcelos, Guimarães, Penafiel, Vila do Conde e Vila Nova de Famalicão) com o sector secundário como empregador principal, a que se junta Ourense do lado galego, evidencia a necessidade de consolidar *clusters* de inovação ligados ao têxtil, calçado, mobiliário, entre outros, ancorados na investigação avançada e na promoção do potencial dos recursos locais. Desta forma, e através de redes de distribuição adequadas, será possível promover a projecção dos produtos com longa tradição local no mercado regional e internacional. A Leste, as áreas rurais em perda populacional, mais afastadas das pressões urbanísticas e industriais, possuem uma estrutura económica menos dinâmica com baixos níveis de prestação de serviços e, por vezes, com dificuldades de articulação com os centros urbanos mais próximos. Aqui, mantém-se a tendência para o êxodo rural e a concentração populacional nas cidades de pequena e média dimensão. No caso da Galiza, regista-se um dinamismo demográfico e económico nas denominadas vilas ou pequenas cidades do interior. Sarria, Carballiño, Verín ou Lalín tiveram uma evolução positiva nos últimos dez anos, embora devamos ter em consideração que o seu crescimento se deve também ao despovoamento dos espaços rurais circundantes (Otón *et al.*, 2009).

A implementação de estratégias comuns, além de contribuir para a aproximação económica e social de ambas as regiões, dinamiza a produção de efeitos positivos sobre o processo de convergência da Euro-Região, relativamente à média da Comunidade Europeia. Poderá também permitir a criação de melhores condições de competitividade, num contexto

crescente de globalização. Neste sentido, apesar da importância das questões de índole económica, as variáveis de carácter social e cultural não devem ser descuradas neste processo uma vez que induzem ao estabelecimento de prioridades nas estratégias de crescimento e desenvolvimento económico (Vieira *et al.*, 2006).

A dinâmica recente da União Europeia e o seu alargamento com a adesão de novos Estados-membros, colocou novas questões que exigiram a concepção de um novo quadro legislativo para 2007-2013. Nesse sentido, a política de coesão passou a centrar-se em três grandes objectivos: convergência; competitividade regional e emprego; e, cooperação territorial. Em jeito de conclusão, podemos afirmar que a osmose de experiências e competências entre Galiza e Norte de Portugal, traduzidas pelo “ser” (identidade e cultura), “saber” (experiência, formação e inovação) e “fazer” (produção e consumo), compõem os ingredientes necessários para as acções de desenvolvimento de um espaço de cooperação mais competitivo no quadro internacional (Otón *et al.*, 2009).

5.4 O Norte nacional

Actualmente, a região Norte de Portugal possui uma área de 21.287 Km² e uma densidade populacional de 175 habitantes/km². Denotando uma forte concentração da população no litoral, a estrutura urbana desta região caracteriza-se naturalmente por um forte contraste entre o litoral e o interior.

Portugal tem registado muitas mudanças ao longo dos tempos. “Em 1970, dois terços da população portuguesa viviam nos meios rurais e só um terço residia nos centros urbanos. Trinta anos depois, essa relação inverteu-se. Em apenas três décadas, Portugal fez o percurso da transição rural-urbano que os seus parceiros europeus (Itália, Alemanha, França, por exemplo) realizaram em mais de 100 anos. O alastramento da urbanização, a par da globalização económica e comunicacional, em conjugação com a revolução tecnológica, estão a alterar profundamente os sistemas de produção e de consumo, bem como os valores e os comportamentos individuais e colectivos - mudanças com evidentes consequências nas estruturas espaciais e funcionais das cidades e do território. Por outro lado, a globalização e a crescente integração económica em grandes espaços geopolíticos tendem a desvalorizar o tradicional papel do Estado-nação. Em contrapartida, reforça-se a importância das cidades, das regiões e das administrações locais enquanto instâncias de coesão social e identitária e de apoio ao desenvolvimento dos sistemas produtivos. Tudo isto, em contextos de incerteza,

competitividade e insegurança crescentes. Em síntese, eis os factores e as razões que conduziram à emergência e à progressiva afirmação de novas modalidades e novos instrumentos de planeamento, de gestão e de governação das cidades e das regiões” (Ferreira, 2007:17).

O Norte do país assume-se hoje como a segunda região mais importante no que toca ao PIB (28%). Curiosamente, ao ser a 5.^a região mais pobre da União Europeia a 15, é a mais populosa dessas regiões mais desfavorecidas. Mantendo a sua capacidade de exportação, a região Norte destaca-se por representar cerca de 43% das exportações nacionais e por apresentar um forte historial em matéria de internacionalização e de participação no comércio mundial. O tecido empresarial nortenho é marcadamente industrializado em sectores ditos “tradicionais” como os têxteis, o vestuário e o calçado, exportando essencialmente produtos industriais. Com cerca de 3 milhões e 700 mil habitantes (35,4% da população residente em Portugal), o Norte concentra 38% dos jovens portugueses. Em média, estamos na presença de uma população com baixos rendimentos (note-se que os mais baixos a nível nacional), aspecto que se encontra muito associado aos baixos níveis de qualificação existentes. Paralelamente, ao nível do desemprego, Portugal regista na região nortenha os piores desempenhos. Hoje, o processo de valorização do Norte depende tanto da evolução favorável da produtividade da sua economia quanto da capitalização de factores imateriais que possam ser objecto de internacionalização (CCDRN & MAOTDR, 2006).

A existência nesta região de “um conjunto, ainda que disperso e pouco estabilizado, de sectores criadores e empresas ligados à produção/distribuição cultural, arquitectura, museologia e património, *design*, audiovisual e cinema, moda, artes do espectáculo, mas também ao multimédia e ao *software* de entretenimento (na indústria da educação e de edição) coloca a questão se não estamos perante a possibilidade de constituição de um *cluster* regional em torno do que se convencionou chamar de ‘indústrias criativas’ (ou ‘indústrias culturais’). Os actores regionais encontram-se mais fortemente implantados nas cidades do Porto, Braga e Guimarães, estendendo-se todavia pela região no caso de certas áreas de actividade, como artes e os espectáculos ou o artesanato” (CCDRN & MAOTDR, 2006:59).

5.5 A região Minho e o Baixo Minho

A região Minho encontra-se situada no noroeste do continente português e ocupa uma superfície de 4.885 Km², o que representa 5,5% do território nacional (Fernandes, 1994). É

composta por dois distritos, os quais dividem a região em Baixo Minho e Alto Minho: o distrito de Braga e o distrito de Viana do Castelo, respectivamente.

O Minho, enquanto território, abrange quatro NUT III (Minho-Lima e Cávado na sua totalidade e parte do Ave e do Tâmega) e 24 municípios, nomeadamente:

- *Distrito de Braga*: Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro, Vila Verde, Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vizela, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto; e,

- *Distrito de Viana do Castelo*: Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira.

Nesta secção será disponibilizada informação estatística através de um conjunto resumido de indicadores representativos de diversos domínios temáticos. Toda a estatística obtida foi conseguida por intermédio do *síte* da CCDRN - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. Porém, refira-se que os dados recolhidos da fonte supramencionada resultam de um trabalho de compilação desenvolvido pelo CAPER - Centro de Avaliação de Políticas e Estudos Regionais da CCDRN e são provenientes essencialmente do INE - Instituto Nacional de Estatística mas também de outras entidades como o IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, o Ministério das Finanças e da Administração Pública ou o EUROSTAT - *Statistical Office of the European Communities*. Não obstante, refira-se que toda esta informação foi por nós seleccionada, organizada e apresentada tendo em conta os objectivos do presente capítulo.

Numa óptica de contextualização do presente trabalho de investigação, importa atentarmos na caracterização do território que se segue. Os quadros que aqui se apresentam permitem-nos visualizar alguns dados estatísticos de interesse para que possamos melhor conhecer e definir o território em análise. Nesse sentido, é-nos possível encontrar (na maior parte dos casos) informação disponível para todo o território nacional, comparando-a com os dados afectos à região Norte e com a desagregação conseguida ao nível das NUT III que preenchem a região Minho, nomeadamente: Tâmega, Minho-Lima, Cávado e Ave. Em algumas situações, foi-nos ainda possível obter detalhadamente informação circunscrita aos quatro concelhos que compõem o “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” (Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão), o que enriquece a análise e o enquadramento pretendido.

No que toca aos indicadores demográficos, podemos verificar de seguida que, à semelhança de Portugal e da região Norte, o saldo migratório (1992-2001) é positivo também no resultado final obtido pelo conjunto das quatro NUT III, o que demonstra um crescimento da população residente. Curiosamente, o concelho de Braga regista entre 2001 e 2006, o crescimento mais significativo (5,8%).

Representando aproximadamente 10,5% da área da região Norte, o território assumido pelo Minho regista uma população que ultrapassa 1 milhão e 100 mil habitantes. O Minho apresenta-se no panorama nacional e até europeu como uma região significativamente jovem, tal como atesta o seu índice de envelhecimento.

Quadro 1 - Indicadores demográficos

	Área (2006)	População Residente (31-XII-2006)	Densidade Populacional (2006)	Crescimento 2001-2006	Índice de Envelhecimento (2006)	Saldo Migratório 1992-2001
	km²	indivíduos	hab./km²	%	nº	milhares de indivíduos
<i>Portugal</i>	<i>92.090,1</i>	<i>10.599.095</i>	<i>115,1</i>	<i>2,6</i>	<i>111,7</i>	<i>259,8</i>
<i>Região Norte</i>	<i>21.286,4</i>	<i>3.744.341</i>	<i>175,9</i>	<i>2,1</i>	<i>93,3</i>	<i>35,7</i>
Tâmega	2.619,7	560.565	214,0	2,2	66,1	-2,6
Minho-Lima	2.218,4	252.011	113,6	1,5	152,2	2,1
Cávado	1.245,6	409.781	329,0	4,4	70,6	10,9
Barcelos	378,9	124.468	328,5	2,3	65,1	0,2
Braga	183,2	173.946	949,6	5,8	66,2	9,8
Ave	1.246,2	523.351	420,0	3,0	75,3	6,7
Guimarães	241,3	162.572	673,8	2,2	66,9	1,9
V. N. Famalicão	201,7	133.663	662,7	4,9	70,9	3,1

Notas: A densidade populacional, o crescimento populacional e os indicadores de estrutura etária são avaliados com base em estimativas actualizadas da população residente a 31-XII. O saldo migratório apresentado traduz uma estimativa dos saldos acumulados durante um período de dez anos.

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Ao nível da poupança e do crédito protagonizado pela população portuguesa à luz do ano 2005, conseguimos contrapor de seguida os valores destinados a depósito e os montantes afectos ao crédito. Excepto no Minho-Lima, os valores em dívida são sempre superiores aos valores em aforro.

Quadro 2 - Poupança e crédito, 2005

Unidade: milhares de euros

	Depósitos de Clientes	Crédito Concedido a Clientes	
		Total	Para habitação
<i>Portugal</i>	<i>146.185.469</i>	<i>202.441.259</i>	<i>77.956.625</i>
<i>Região Norte</i>	<i>36.757.064</i>	<i>43.014.164</i>	<i>21.326.341</i>
Tâmega	3.413.610	3.757.988	2.162.214
Minho-Lima	2.885.043	1.974.190	1.143.085
Cávado	3.187.819	4.556.089	2.287.381
Barcelos	788.555	909.802	426.894
Braga	1.641.050	3.054.865	1.457.968
Ave	3.807.157	4.812.084	2.548.930
Guimarães	1.328.308	1.725.065	755.930
V. N. Famalicão	894.204	1.424.937	730.304

Nota: A informação apresentada exclui o Banco de Portugal. Nas variáveis referentes aos Depósitos de clientes e ao Crédito concedido estão contabilizados os saldos registados no fim do ano, uma vez que se trata de valores extraídos do balanço dos bancos.

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Não perdendo de vista os montantes contraídos a crédito para a aquisição de habitação própria, podemos analisar o parque habitacional por intermédio dos edifícios de habitação familiar clássica, os quais registam um crescimento nos últimos anos em Portugal e no Minho.

Quadro 3 - Edifícios de habitação familiar clássica

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Crescimento 2006 - 2001
	N.º						%
<i>Portugal</i>	<i>3.192.302</i>	<i>3.237.189</i>	<i>3.275.381</i>	<i>3.305.634</i>	<i>3.336.402</i>	<i>3.361.210</i>	<i>5,3</i>
<i>Região Norte</i>	<i>1.113.051</i>	<i>1.130.130</i>	<i>1.144.718</i>	<i>1.155.560</i>	<i>1.166.068</i>	<i>1.174.190</i>	<i>5,5</i>
Tâmega	175.897	179.601	182.762	185.017	187.127	188.688	7,3
Minho-Lima	109.575	110.950	112.267	113.219	114.129	114.866	4,8
Cávado	107.320	109.569	111.712	113.197	114.666	116.066	8,1
Barcelos	32.067	32.601	33.095	33.455	33.786	34.081	6,3
Braga	33.285	34.159	35.081	35.735	36.464	37.128	11,5
Ave	139.852	142.756	145.320	147.421	149.290	150.649	7,7
Guimarães	39.587	40.328	41.013	41.532	42.075	42.359	7,0
V. N. Famalicão	32.938	33.994	34.863	35.682	36.253	36.750	11,6

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Quanto aos transportes, é possível consultarmos agora um indicador relativo à venda de automóveis em 2006, o qual considera os veículos automóveis vendidos por cada 1000 habitantes.

Quadro 4 - Venda de automóveis

Veículos automóveis vendidos por 1000 habitantes em 2006	
<i>Portugal</i>	24,6
<i>Região Norte</i>	16,3
Tâmega	10,7
Minho-Lima	17,2
Cávado	16,9
Barcelos	13,7
Braga	21,3
Ave	14,8
Guimarães	17,7
V. N. Famalicão	16,4

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Se atentarmos no indicador *per capita* de poder de compra que se segue, verificamos que o Minho situa-se abaixo da média registada na região Norte. O único caso que contraria esta regra é assumido pelo concelho de Braga (105,8).

Quadro 5 - Poder de Compra, 2005

	Indicador <i>per capita</i> de Poder de Compra	Percentagem de Poder de Compra
<i>Portugal</i>	100	100
<i>Região Norte</i>	85,4	30,22
Tâmega	61,6	3,26
Minho-Lima	70,7	1,69
Cávado	82,5	3,18
Barcelos	67,1	0,79
Braga	105,8	1,73
Ave	74,6	3,68
Guimarães	77,5	1,19
V. N. Famalicão	81,5	1,02

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

No que concerne a questões ambientais, o quadro seguinte mostra-nos a percentagem de população que é servida por sistemas de abastecimento de água, sistemas de drenagem de águas residuais e por estações de tratamento de águas residuais.

Quadro 6 - Ambiente, 2005

Unidade: %

	População servida por sistemas de abastecimento de água	População servida por sistemas de drenagem de águas residuais	População servida por estações de tratamento de águas residuais (ETAR)
<i>Portugal</i>	92	76	64
<i>Região Norte</i>	84	64	55
Tâmega	64	37	35
Minho-Lima	81	43	39
Cávado	84	66	59
Barcelos	60	40	36
Braga	97	95	85
Ave	68	53	51
Guimarães	78	82	79
V. N. Famalicão	82	42	42

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Ademais, importa não deixar de salientar que o desemprego no Minho apresenta-se como um dos principais problemas sociais deste território. A evolução negativa do emprego no sector têxtil registada nos últimos anos nesta região muito tem contribuído para o aumento do desemprego.

Uma análise da distribuição do emprego pelos grandes sectores de actividade económica evidencia “uma preponderância do sector secundário na estrutura económica da região Minho, indiciando assim, um forte grau de industrialização. De facto, mais de metade do emprego no Minho ocorre no sector secundário (51,3%), o que coloca a região acima do país (35,1%) e da região Norte (45,8%)” (AIMINHO, 2008:98).

O tecido empresarial da região é constituído predominantemente por pequenas unidades (a esmagadora maioria das empresas da região têm menos de dez trabalhadores). Relativamente ao peso do emprego em sectores relacionados com as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), refira-se que a região Norte destaca-se fortemente do país muito por

força do contributo prestado pelo Minho, particularmente pelo concelho de Braga (AIMINHO, 2008).

Quadro 7 - Desemprego registado

unidade: n.º de indivíduos

	2004	2005	2006	2007
<i>Portugal (Continente)</i>	451.155	466.113	447.994	397.872
<i>Região Norte</i>	200.099	214.697	208.265	184.140
Tâmega	27.299	30.123	29.762	26.751
Minho-Lima	8.308	8.428	8.377	7.632
Cávado	17.178	17.970	17.300	15.644
Barcelos	3.420	4.306	4.428	3.989
Braga	9.761	9.492	8.979	8.090
Ave	34.318	39.388	39.104	33.432
Guimarães	10.371	11.994	11.893	10.698
V. N. Famalicão	8.393	9.440	9.095	7.190

Nota: Número de desempregados inscritos nos Centros de Emprego, por concelho de residência (média anual dos valores em fim de mês).

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do IEFP], 2009)

O tecido produtivo da região Minho revela-se bastante diversificado. Contudo, existe “alguma tendência de especialização em actividades tradicionais, intensivas em mão-de-obra e tecnologicamente maduras” (AIMINHO, 2008:120).

Quase 85% das empresas e cerca de 92% dos trabalhadores encontram-se distribuídos por duas dezenas de actividades distintas. O fabrico de têxteis e a confecção de vestuário são as actividades mais relevantes na região Minho (AIMINHO, 2008).

O conjunto das duas actividades representa cerca de 43% das empresas e quase 55% da totalidade da mão-de-obra empregada na indústria transformadora. O ramo alimentar e o fabrico de calçado são a terceira e quarta actividades mais importantes no território minhoto, registando respectivamente 5,3% e 4,8% da totalidade do emprego na indústria transformadora (AIMINHO, 2008).

Este tecido produtivo “é também caracterizado por um conjunto de actividades que trabalham o metal e a madeira e que têm em comum a sua relação com a construção civil e a produção de elementos para o lar e que no seu conjunto empregam mais de 10% da totalidade de mão-de-obra” (AIMINHO, 2008:120).

Refira-se ainda “o fabrico de elementos de construção em metal (2,7% do emprego), as obras de carpintaria para a construção (1,5% do emprego), o corte e acabamento de pedra (1,1% do emprego), o fabrico de produtos cerâmicos (1,2% do emprego), a serração e tratamento da madeira (0,9% do emprego), o fabrico de cutelaria e ferragens (0,9% do emprego) e a produção de mobiliário (2,6% do emprego)” (AIMINHO, 2008:120).

Por último, no que ao tecido produtivo da região Minho diz respeito, destacam-se também “um conjunto de actividades com maior intensidade tecnológica designadamente o fabrico de equipamento electrónico, aparelhos de rádio e televisão, (2,5% do emprego) e um conjunto de outras actividades que muitas vezes se encontram associadas ao sector automóvel, como é o caso do fabrico de componentes para automóveis (2,3% do emprego), do fabrico de moldes (3% do emprego), da injeção de plásticos (0,9%), do fabrico de produtos em borracha (1,3% do emprego) e das cablagens (0,9%). É de sublinhar que a maioria destas actividades estão concentradas num pequeno número de empresas, sugerindo a presença de grandes multinacionais” (AIMINHO, 2008:120).

Assim sendo, é de facto “possível identificar uma forte concentração industrial no distrito de Braga. Mais de 75% da totalidade do emprego industrial encontra-se em Braga e numa mancha formada pelos concelhos de Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos. (...) Com excepção do concelho do Braga e dos concelhos fronteira, com pouco peso industrial, localizados a este distrito, todos os municípios do Minho apresentam um perfil de especialização bastante vincado, particularmente no fabrico de têxteis e na confecção de vestuário” (AIMINHO, 2008:122).

Por outro lado, o concelho de Braga “apresenta uma significativa diversificação sectorial que vai desde as actividades mais tradicionais como a confecção e o fabrico de têxteis até às indústrias alimentares, passando pelo fabrico de mobiliário e pela metalomecânica e por sectores mais tecnológicos como o fabrico de aparelhos de rádio e televisão, o fabrico de máquinas e equipamentos para produção e o fabrico de componentes de veículos automóveis” (AIMINHO, 2008:122).

No que concerne à protecção social existente, o quadro seguinte avança com informação relativa aos pensionistas, beneficiários de subsídios de desemprego e aos beneficiários do rendimento social de inserção.

Quadro 8 - Protecção social, 2006

	Total de pensionistas (31.XII.06)		Valor médio anual das pensões	Total de beneficiários de subsídios de desemprego		Valor médio anual do subsídio de desemprego	Total de beneficiários do rendimento social de inserção	
	N.º de indivíduos	% face à População Residente	Euros	N.º de indivíduos	% face à População Residente	Euros	N.º de indivíduos	% face à População Residente
<i>Portugal</i>	2.673.015	25,2	4.011	506.436	4,8	3.392	339.621	3,2
<i>Região Norte</i>	872.841	23,3	3.782	207.708	5,5	3.369	160.861	4,3
Tâmega	110.471	19,7	3.370	25.890	4,6	3.115	37.025	6,6
Minho-Lima	70.007	27,8	3.269	8.654	3,4	2.926	6.554	2,6
Cávado	83.016	20,3	3.464	19.984	4,9	3.215	7.446	1,8
Barcelos	25.076	20,1	3.415	5.565	4,5	3.267	1.703	1,4
Braga	32.199	18,5	3.758	9.953	5,7	3.328	3.900	2,2
Ave	115.832	22,1	3.790	40.482	7,7	3.471	13.199	2,5
Guimarães	34.972	21,5	3.854	14.113	8,7	3.430	3.296	2,0
V. N. Famalicão	29.651	22,2	3.983	9.740	7,3	3.568	2.972	2,2

Nota: A informação referente aos pensionistas e ao valor médio das pensões refere-se ao total dos vários tipos de pensões.

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE e do MSST-IIES], 2009)

Quanto ao abandono escolar, os dados não são propriamente animadores. As taxas de abandono escolar, saída antecipada ou saída precoce, demonstram que existe ainda muito a fazer neste domínio, não apenas a Norte mas no país inteiro.

Quadro 9 - Protecção social, 2006

em %

	Abandono Escolar	Saída Antecipada	Saída Precoce
<i>Portugal</i>	2,7	24,6	44,8
<i>Região Norte</i>	3,5	32,1	51,2
Tâmega	6,2	50,2	68,2
Minho-Lima	2,3	28,5	50,1
Cávado	2,6	34,0	54,4
Barcelos	3,0	43,9	64,6
Braga	1,4	20,9	41,3
Ave	3,2	37,5	57,2
Guimarães	3,7	39,0	58,8
V. N. Famalicão	2,0	32,3	53,1

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do RGP e do INE], 2009)

Relativamente às qualificações, diga-se que o baixo nível de qualificação dos recursos humanos é amplamente reconhecido como um dos principais obstáculos ao desenvolvimento socioeconómico de Portugal.

A situação adquire contornos mais gravosos na região Norte, “região que apresenta o maior peso relativo da população apenas com o ensino básico e que partilha com o Alentejo os mais baixos valores percentuais de população com o ensino secundário e superior” (AIMINHO, 2008:128).

Quadro 10 - Educação, 2005/2006

	Percentagem do total de alunos do Ensino Secundário matriculados num curso		
	Tecnológico	Recorrente	Profissional
<i>Portugal</i>	<i>15,3</i>	<i>18,5</i>	<i>10,6</i>
<i>Região Norte</i>	<i>17,7</i>	<i>16,9</i>	<i>10,4</i>
Tâmega	22,2	13,4	7,1
Minho-Lima	13,5	14,8	18,1
Cávado	15,9	16,2	10,2
Barcelos	22,4	9,9	10,7
Braga	13,7	20,3	7,9
Ave	22,2	16,9	10,1
Guimarães	20,6	14,6	10,7
V. N. Famalicão	25,2	18,3	8,9

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

No caso da região Minho, “a dimensão do problema pode ser equiparada à situação do país. No entanto, uma análise mais detalhada da informação estatística disponível permite detectar diferenças entre municípios em termos de qualificação da população” (AIMINHO, 2008:128).

Ao nível do ensino superior, a região do Minho dispõe de três estabelecimentos de ensino superior público, nomeadamente: a Universidade do Minho; o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave; e, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Sendo de referir que a Universidade Católica Portuguesa tem em Braga as faculdades de Ciências Sociais, de Filosofia e de Teologia, é também de registar a oferta dos privados nesta matéria. No que diz respeito ao “ensino superior particular e cooperativo universitário, são seis as organizações: a Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, o Instituto Superior de Saúde do Alto Ave, em Póvoa de Lanhoso, a Escola Superior Gallaecia, em Vila Nova de Cerveira, a Escola Superior de Saúde do Vale do Ave, em Vila Nova de Famalicão, a unidade de Ponte de Lima da Universidade Fernando Pessoa e a Escola de Estudos Superiores de Fafe” (AIMINHO, 2008:139).

Por seu lado, no que concerne ao tecido empresarial português, importa analisar o tipo de empresas existente, o pessoal que empregam e o volume de negócios que geram na sua actividade.

Quadro 11 - Empresas

	Pessoal ao Serviço nas sociedades, por município da sede (31-XII-2005)			Volume de Negócios das sociedades, por município da sede, em 2005		
	Total	Indústria Transformadora	Comércio	Total	Indústria Transformadora	Comércio
	N.º de indivíduos			milhares de euros		
<i>Portugal</i>	<i>2.899.029</i>	<i>771.431</i>	<i>620.828</i>	<i>325.478.504</i>	<i>71.618.610</i>	<i>122.062.158</i>
<i>Região Norte</i>	<i>963.553</i>	<i>395.844</i>	<i>190.351</i>	<i>81.308.160</i>	<i>25.489.154</i>	<i>31.498.586</i>
Tâmega	128.784	64.133	16.962	6.511.869	2.209.869	2.176.491
Minho-Lima	43.215	15.695	8.260	2.924.767	986.111	1.067.984
Cávado	103.458	46.296	18.727	8.125.868	2.662.571	2.804.510
Barcelos	36.742	22.335	4.982	2.111.177	1.019.551	671.766
Braga	46.941	15.996	11.077	4.727.117	1.242.833	1.696.659
Ave	162.621	105.106	22.247	10.735.142	5.745.683	3.224.260
Guimarães	56.614	36.945	7.885	3.372.925	1.779.361	1.065.917
V. N. Famalicão	47.002	30.527	5.763	3.456.287	1.978.029	842.530

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Ao nível das exportações, denota-se que até 2006 Portugal registou uma tendência de aumento do seu volume de vendas para o exterior, tendência que também se verificou na região Norte em geral.

Quadro 12 - Exportações de mercadorias

milhares de euros

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Portugal</i>	26.378.763	27.322.792	28.097.844	27.889.811	29.576.450	29.391.911	33.745.125
<i>Região Norte</i>	11.476.515	11.910.635	12.131.888	12.439.096	12.653.926	12.557.586	13.782.994
Tâmega	1.033.004	1.094.610	1.083.197	1.020.950	953.068	902.098	969.274
Minho-Lima	564.062	589.395	628.363	635.671	686.312	708.497	744.859
Cávado	1.439.368	1.474.171	1.406.093	1.462.574	1.551.994	1.500.109	1.476.960
Barcelos	540.609	563.390	543.521	544.187	535.666	464.207	454.922
Braga	714.421	726.698	668.856	712.804	822.637	869.828	836.204
Ave	2.930.172	3.002.441	3.129.376	3.174.229	3.172.017	2.993.782	3.118.840
Guimarães	1.197.831	1.214.959	1.222.188	1.210.602	1.209.897	1.085.287	1.072.277
V. N. Famalicão	1.018.773	1.027.729	1.115.028	1.104.142	1.104.997	1.057.632	1.130.439

Nota: Comércio internacional declarado, por município de sede dos operadores. Os valores apresentados referem-se ao total das Saídas de mercadorias, abrangendo quer o comércio intracomunitário (Expedições), quer o extracomunitário (Exportações).

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Ao nível das infra-estruturas e outras valências de apoio à actividade empresarial, é importante referir que, a “distribuição das actividades económicas no território da região Minho, não obstante as melhorias verificadas nos anos mais recentes, continua a fazer do acolhimento empresarial um problema de ordenamento premente. A própria Associação Industrial do Minho classifica as zonas industriais da região, em termos gerais, como meros espaços de arrumação de empresas, sem qualquer lógica de ordenamento, de selectividade sectorial e de articulação ao nível da região” (AIMINHO, 2008:134).

Na região do Minho, “segundo um estudo promovido pelo EURES (*European Employment Services*) transfronteiriço Norte de Portugal-Galiza, existem 81 áreas de acolhimento empresarial, 64 das quais no distrito de Braga (79%) e 17 no distrito de Viana do Castelo (21%). (...) Esta análise superficial à distribuição das zonas industriais no território do Minho permite concluir que os concelhos que apresentam maior número de espaços e maior área destinados à implantação de actividades económicas são Guimarães e Vila Nova de Famalicão” (AIMINHO, 2008:134).

Nos últimos anos, “têm-se vindo a registar algumas melhorias em termos de infra-estruturação de acolhimento empresarial na região” (AIMINHO, 2008:136). Importa salientar “o surgimento de áreas dedicadas à actividade empresarial inseridas em esforços de promoção do empreendedorismo de base tecnológica. Esta dinâmica recente, de facto, se bem que ainda numa fase embrionária, pode assumir-se como um aspecto relevante, não só para concretizar o

potencial de desenvolvimento associado a sectores emergentes, como sejam as TIC, a bioindústria e os novos materiais, mas também para ‘sediar’ meios empresariais e científicos de apoio à competitividade dos sectores de actividade tecnologicamente maduros que dominam a estrutura produtiva regional” (AIMINHO, 2008:137).

O Avepark - Parque de Ciência e Tecnologia, localizado em Guimarães, “constitui um exemplo paradigmático dos desenvolvimentos infra-estruturais em curso no Minho” (AIMINHO, 2008:137). Note-se que o Avepark tem como objectivo primeiro “o fomento do empreendedorismo de base tecnológica e espera acolher 200 empresas e criar 4 mil postos de trabalho qualificado até 2022” (AIMINHO, 2008:137).

Por outro lado, a “riqueza institucional da região do Minho é relevada facilmente quando se tenta saber mais sobre a estrutura regional de apoio à competitividade do tecido empresarial regional” (AIMINHO, 2008:139). Os sectores do ensino superior, do desenvolvimento e transferência de tecnologia, assim como a estrutura associativa e organizacional da região Minho traduzem-se em vectores críticos para a prossecução dos objectivos de competitividade e ordenamento territorial inerentes à estruturação de *clusters* de proximidade.

Quase a terminar, uma palavra para o turismo, sector de actividade estratégico que se afigura tão importante para o futuro do nosso país. Neste âmbito, socorremo-nos da capacidade de alojamento existente em estabelecimentos hoteleiros para avaliarmos a evolução que tem sofrido ao longo dos anos.

Quadro 13 - Capacidade de alojamento em estabelecimentos hoteleiros

	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Portugal</i>	239.903	245.778	253.927	263.814	264.037
<i>Região Norte</i>	31.308	31.846	32.184	34.631	35.504
Tâmega	1.334	1.303	1.327	1.347	1.442
Minho-Lima	3.192	3.285	3.269	3.622	3.733
Cávado	4.237	4.234	4.426	4.356	4.528
Barcelos	106	100	100	101	150
Braga	1.773	1.773	1.897	1.823	1.866
Ave	2.004	2.016	2.081	2.208	2.184
Guimarães	864	860	921	1.055	1.055
V. N. Famalicão	270	266	266	276	276

Nota: A capacidade de alojamento é referida a 31 de Julho de cada ano.

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Por último, e não menos importante porque falamos de contas, é de salientar o facto do PIB *per capita* da região Minho situar-se abaixo da média nacional. O PIB representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região durante um período determinado. Contudo, na contagem do PIB consideram-se apenas bens e serviços finais, excluindo todos os bens de consumo de intermediário para se evitar o problema da dupla contagem. O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objectivo de medir a actividade económica de uma região.

Quadro 14 - PIB a preços de mercado

Unidade: milhões de euros

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Portugal</i>	122.270	129.308	135.434	138.582	144.128	149.123
<i>Região Norte</i>	35.226	37.609	38.836	39.061	40.421	41.804
Tâmega	3.508	3.811	4.029	4.055	4.147	4.361
Minho-Lima	1.806	1.928	2.015	2.065	2.130	2.201
Cávado	3.465	3.806	4.045	4.072	4.283	4.400
Ave	4.750	5.040	5.293	5.373	5.421	5.470

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Os indicadores económicos agregados (produto, renda, despesa) indicam os mesmos valores para a economia de forma absoluta. Dividindo-se esse valor pela população de um país, obtém-se um valor médio *per capita* (ou seja, por indivíduo). O valor do PIB *per capita* foi o primeiro indicador utilizado para analisar a qualidade de vida de um país.

Quadro 15 - PIB *per capita* a preços de mercado

Unidade: euros

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Portugal</i>	11.957	12.563	13.062	13.273	13.724	14.136
<i>Região Norte</i>	9.697	10.288	10.554	10.552	10.867	11.200
Tâmega	6.462	6.970	7.319	7.321	7.451	7.807
Minho-Lima	7.306	7.777	8.089	8.247	8.469	8.731
Cávado	8.981	9.751	10.243	10.200	10.630	10.835
Ave	9.472	9.960	10.370	10.443	10.467	10.507

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

Assim sendo, o quadro que a seguir se apresenta, sintetiza toda a informação através da exposição da estrutura regional do PIB. Aqui, podemos verificar os contributos de cada região para o PIB nacional.

Quadro 16 - Estrutura Regional do PIB (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Portugal</i>	100	100	100	100	100	100
<i>Região Norte</i>	28,8	29,1	28,7	28,2	28,0	28,0
Tâmega	2,9	2,9	3,0	2,9	2,9	2,9
Minho-Lima	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Cávado	2,8	2,9	3,0	2,9	3,0	3,0
Ave	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8	3,7

(Fonte: www.ccdr-n.pt [dados tratados pelo CAPER/CCDRN a partir do INE], 2009)

A divergência identificada na dinâmica de crescimento económico da região Minho (face ao comportamento da economia nacional) é agravada pelo factor desemprego e pelo baixo poder de compra que lhe está associado. Se analisarmos por qualquer uma das NUT III, nenhuma dela apresenta um indicador *per capita* de poder de compra que seja superior ao da região Norte no seu todo.

5.6 Uma análise SWOT

Dada importância da análise estratégica nos dias que correm, entendeu-se oportuno intentar levar a cabo uma análise SWOT. Trata-se de uma ferramenta que nos permite uma análise do ambiente por intermédio de uma matriz que relaciona Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

O quadro que se apresenta em seguida passa em revista os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da região Minho. As oportunidades e ameaças englobam apenas aspectos externos à região, enquanto que as forças e fraquezas envolvem unicamente os aspectos regionais internos.

Quadro 17 - Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento internacional de entidades instaladas na região que pertencem ao SNC - Sistema Científico Tecnológico; - Valorização do espírito de iniciativa e empreendedorismo; - Defesa de uma maior simbiose Universidade-Empresa; - Proximidade cultural da Galiza (Espanha); - Forte potencial para desenvolvimento do turismo; - Possível regionalização e descentralização administrativa; - Foco na criatividade, na inovação e no conhecimento; - Tendência de valorização de políticas estratégicas e conjuntas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica e financeira mundial; - Efeitos do alargamento da União Europeia e da globalização económica; - Novos Estados-membros da União Europeia com recursos humanos qualificados e com um nível salarial inferior; - Falta de atractividade portuguesa para o Investimento Directo Estrangeiro; - Tendência de deslocalização do tecido empresarial para mercados emergentes; - Administração pública burocrática, lenta e muito centralizada; - Falta de coerência entre as políticas públicas de âmbito nacional e regional/local; - O Porto como centro aglutinador de recursos; - Corrupção existente na sociedade portuguesa (ineficácia do sistema judiciário); - Aumento da criminalidade em Portugal.
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Sector dos serviços desenvolvido e especializado (nomeadamente na área das TIC e das biotecnologias); - Capacidade exportadora do tecido empresarial; - Sectores industriais com elevado potencial de desenvolvimento; - Riqueza do património natural; - Presença de vários centros de I&D e de universidades; - Proximidade geográfica da Galiza (Espanha); - População marcadamente jovem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade geográfica do Porto; - Estrutura produtiva muito baseada em bens de pouco valor acrescentado; - Elevada taxa de desemprego não qualificado; - Baixo investimento em I&D; - Ocupação dispersa do território.

(Fonte: Elaboração própria, 2009)

5.7 Síntese e conclusão

Cada vez mais se valoriza a qualidade de vida urbana. “A qualidade de vida urbana compreende um conjunto de atributos, bens e serviços, de natureza material e imaterial, de que as cidades e a sua envolvente dispõem ou produzem para facultar aos cidadãos, às organizações sociais e empresariais e às comunidades, propiciando, assim, as condições da realização pessoal, profissional e familiar dos indivíduos e o exercício dos seus direitos de cidadania, mas também o ambiente para assegurar o desenvolvimento das actividades produtivas e a coesão

comunitária e territorial. (...) Tudo isto requer governo, gestão e políticas de cidades eficientes” (Ferreira, 2007:30).

A região Minho, sem perder a sua identidade, deve preocupar-se em aproveitar as oportunidades que dispõe e contrariar as adversidades e os obstáculos que tem pela frente, no caminho que pretende travar para ser mais competitiva. O facto de ser um importante elo de ligação na lógica transfronteiriça já existente entre a Galiza e o Norte de Portugal, deve ser um ponto a favor que importa não descurar. De facto, a competitividade terá de ser uma componente importante em todas as políticas e investimentos regionais que se vão levar a efeito. Até as políticas de solidariedade e equidade não podem estar dissociadas da estratégia a desenvolver no âmbito da competitividade. Note-se que sem competitividade não existe regeneração da economia regional nem progresso social.

Como vimos, as políticas europeias, nomeadamente as de índole regional, não deverão nem poderão perder de vista o horizonte traçado pela Estratégia de Lisboa, onde o futuro passa pela aposta na economia do conhecimento, na investigação científica e tecnológica e na inovação. A Estratégia de Lisboa define o caminho a percorrer, tendo em conta a realidade global actual e a importância do “valor acrescentado” na economia e na sociedade.

As regiões para serem competitivas têm de conseguir afirmar-se internacionalmente. Identidade, cultura e inovação são aspectos fundamentais para posicionar uma região à escala global. No entanto, a competitividade não se consegue isoladamente. São necessárias lógicas em rede, de cooperação e de interligação que criem dinâmicas territoriais de desenvolvimento e progresso.

Inseridos no sistema territorial “composto pelas NUT III do Cávado e do Ave (14 municípios, quase 1 milhão de habitantes em 2007), os municípios de Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão e Guimarães formam um contínuo territorial com cerca de 600 mil habitantes, dos quais 210 mil residem nos perímetros urbanos centrais” (Quadrilátero, 2008:5). O “modelo territorial desta região (a relação rural-urbano, associada à dispersão da habitação e das actividades e o funcionamento a partir do entrecruzar espacial de redes de geração espontânea) tem sido objecto de estudos teóricos-científicos e de práticas de planeamento que, de forma progressiva, estão a compreender o fenómeno e a conseguir orientá-lo para padrões mais qualificados” (Quadrilátero, 2008:7).

Para além da “interpenetração, nas extensas periferias, entre o tecido urbano e os territórios rurais, algumas centralidades emergem e consolidam-se neste espaço difuso, elas

próprios laboratórios vivos de intervenções inovadoras. (...) Aliás, de forma global, este território caracteriza-se pela existência de várias ‘dualidades’, contrapondo-se uma urbanização intensa mas sem base de funcionalidade urbana qualificada; a população mais jovem da Europa e instituições de ensino e formação muito fortes, mas níveis de educação e qualificação inaceitavelmente baixos, e uma região institucionalmente rica e com parcerias estimulantes, mas que ainda carece de uma visão global e de uma estratégia de governança” (Quadrilátero, 2008:7).

O espaço de cooperação que se pretende estabelecer no Baixo Minho, envolvendo quatro concelhos limítrofes e que se denomina “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” pode vir a resultar numa estratégia de sucesso caso consiga configurar na região os patamares de excelência que se exigem na competição de foro internacional.

6. Metodologia de investigação

6.1 Introdução

Numa investigação, a metodologia a seguir traduz-se numa dificuldade a ultrapassar, na medida em que têm de ser tomadas várias opções e decisões. Em quatro secções, o capítulo que se segue concede especial enfoque à explicitação e sustentação da metodologia de investigação utilizada.

Na secção 6.2, procura-se elencar as razões que levaram ao desenvolvimento de um estudo sobre o caso do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” como foco central desta dissertação.

A secção 6.3 encontra-se atribuída à metodologia adoptada. Nela, são apresentados os métodos de investigação utilizados neste estudo e os motivos da escolha efectuada tendo por base o trabalho que se pretendia desenvolver. A metodologia de pesquisa que se entendeu adoptar foi objecto de particular atenção, em virtude de ser vital para os resultados a atingir.

A síntese do capítulo encontra-se patente na última secção do mesmo, mais concretamente na secção 6.4.

6.2 Objectivos e âmbito da investigação

A elaboração de um trabalho desta natureza implica necessariamente a realização de um trabalho de pesquisa. Ora, a pesquisa é a indagação ou busca minuciosa para a averiguação da realidade. Ou seja, é a investigação/estudo com o fim de descobrir ou estabelecer factos ou princípios relativos a um qualquer campo do conhecimento. De facto, a pesquisa resulta de um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Assim sendo, a metodologia a adoptar terá de apresentar respostas consideradas credíveis e, para isso, tem de existir um fundamento que seja claro e explícito. Não esqueçamos que a selecção do método de pesquisa é um factor crítico para o desenvolvimento da investigação.

No início deste trabalho de investigação, foram consumadas pesquisas exploratórias com base em material documental e através da consulta de dados via internet. A recolha documental e a consulta de dados via internet implicaram o levantamento de informação estatística, estudos e outras publicações consideradas de interesse para a temática em análise.

A revisão bibliográfica foi assim conseguida através da consulta de manuais, teses/livros de referência, artigos (análise de bibliografias, bases de dados) e internet. A pesquisa que lhe

esteve associada foi organizada e obrigou à feitura de resumos daquilo que foi sendo lido. Esta organização foi levada a efeito através da análise do caminho por onde devíamos começar, como devíamos organizar a informação e como devíamos efectuar esses resumos. Existem três tipos de revisão de literatura: forma narrativa; revisão sistemática num período temporal; e, meta-análise. O tipo de revisão utilizado nesta dissertação foi a revisão na forma narrativa, dado traduzir-se na síntese pessoal daquilo que foi aludido na literatura.

O objectivo passou por aproveitar todo o trabalho que fora desenvolvido até à data, independentemente da sua dimensão regional, nacional ou internacional. Só quando ultrapassada esta fase é que foi possível alargar o conhecimento do tema e conceber o trabalho de investigação propriamente dito. Note-se que para a formulação da pergunta de partida devemos primeiramente proceder a uma reflexão profunda e rigorosa, coadjuvada com o suporte obtido através da revisão da literatura. Aliás, uma das etapas mais importantes de um trabalho de investigação é a revisão de literatura, na medida em que se trata de um processo de levantamento e análise do que já foi publicado em torno da temática e no âmbito do problema de investigação escolhido.

Na revisão da literatura efectuada é mencionado que as redes correspondem a um conjunto de relações de âmbito social, empresarial e/ou institucional (Ribeiro, 2003). No caso concreto deste estudo, será tida como base de suporte a “Rede institucional”, a qual é caracterizada por Ribeiro (2003) como sendo composta por todas as relações formais e informais que podem ser estabelecidas com instituições públicas (nacionais e regionais). Ao estarmos perante o início de uma era assente na criatividade, percebe-se desde logo que a competitividade e o sucesso das cidades/regiões está intrinsecamente ligado à capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas criativas e talentosas (Gertler *et al.*, 2002). O capital humano com estas características fará parte da chave para o sucesso, ao permitir introduzir inovações na sociedade e promover o desenvolvimento de indústrias de base tecnológica (garantindo assim o crescimento económico da região) [Arora *et al.*, 2000]. Em suma, a competitividade das cidades/regiões passa a depender fortemente da “qualidade” do seu capital humano e quanto mais criativa ou diversificada for uma cidade/região, maior será o seu nível de empreendedorismo e inovação (aumento de competitividade) [Arora *et al.*, 2000].

Desta feita, a pergunta de partida da presente investigação é identificar de que forma a rede do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” pode consolidar-se como a “terceira concentração urbana e de conhecimento do país”. Embora sejam

conhecidas as várias potencialidades da área territorial coberta pelo “Quadrilátero Urbano”, torna-se relevante estudar de que forma esta rede urbana se articula e quais as vantagens destas entidades cooperarem em rede.

Após a definição da pergunta de partida, onde a revisão de literatura contribuiu fortemente para a sua fixação, estão então reunidas as condições para detalhar de forma concisa o caminho a percorrer. Eis que se definem: o tipo de população a inquirir; os objectivos específicos da investigação; e, o modelo de inquérito (entrevista ou questionário) a utilizar. Posto isto, decidiu-se que a população a inquirir deve ser composta por todas as entidades municipais que formam a rede do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” (Câmara Municipal de Barcelos, Câmara Municipal de Braga, Câmara Municipal de Guimarães e Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão) e por entidades que tiveram um envolvimento directo nesse projecto (Universidade do Minho, Associação Industrial do Minho, Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, Quaternaire Portugal, Sigma Team Consulting, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Grupo de Planeamento Territorial do Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho).

A escolha das quatro Câmaras Municipais que formalmente compõem o “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” deve-se ao facto de no seu conjunto constituírem a rede urbana em análise. As outras entidades seleccionadas, por se encontrarem formalmente envolvidas nessa parceria estratégica, são consideradas importantes por também serem responsáveis na materialização desta rede urbana e pelo interesse que têm na mesma (Universidade do Minho, Associação Industrial do Minho e Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal). Por outro lado, dadas as conexões directamente estabelecidas no âmbito deste projecto, entendeu-se enriquecedor entrevistar ainda os responsáveis por entidades externas que se encontram na órbita dos relacionamentos estabelecidos (Quaternaire Portugal, Sigma Team Consulting, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Grupo de Planeamento Territorial do Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho). Note-se que, à excepção destas últimas quatro entidades, todas as restantes integram formalmente a rede do “Quadrilátero Urbano”.

Face ao exposto, o tipo de amostragem utilizado resulta numa amostragem não probabilística de casos típicos. Embora este tipo de amostragem não permita a inferência estatística (o nosso objectivo não visava o teste de hipóteses), ele assenta na capacidade do

investigador (fruto do conhecimento acumulado) seleccionar casos representativos da realidade a estudar. Ora, este plano sucessivo de amostras não probabilísticas de casos típicos, pode ser descrito da seguinte forma: em primeiro lugar, a selecção deste caso; depois, a escolha das entidades que deviam ser ouvidas; e, por último, a identificação das pessoas a entrevistar nessas entidades. Trata-se de uma amostra representativa, mas não estatisticamente representativa.

Dando seguimento à pergunta de partida, definiram-se várias questões de pesquisa, as quais passamos a listar:

- O que se entende por “Quadrilátero Urbano”?
- De que forma o projecto do “Quadrilátero Urbano” tem sido gerido internamente (em cada entidade)?
- Que comunicação tem existido entre as entidades envolvidas e como se articulam as actividades na rede?
- Porque estamos perante um modelo inovador de relacionamento entre cidades?
- Quais as vantagens de uma actuação baseada num modelo em rede?
- O que mudou para que estas entidades decidissem optar por uma organização em rede?
- Os políticos e toda a administração regional e local estão preparados para a adopção de uma estratégia em rede e de longo prazo?
- Actualmente, quais são as mais-valias deste território e que oportunidades podemos apontar como já identificadas?
- Que estratégias contribuem para a competitividade desta região?
- Que tipo de iniciativas vão ser levadas a efeito para se conseguir aumentar a competitividade urbana e a projecção da rede?
- Qual a relação a estabelecer com outros agentes do território e a população em geral?
- Qual o papel dos diversos actores na óptica desta rede urbana?
- Como se vai projectar a imagem da rede?
- O que vai efectivamente justificar as inúmeras dificuldades que se vão sentir para ultrapassar os obstáculos que estão pela frente? Apenas as externalidades positivas de médio/longo prazo?
- Como poderá vir a crescer esta rede composta apenas por 4 concelhos?

Para que fosse possível avançar para as entrevistas exploratórias com as entidades já identificadas, foi redigida uma carta (ver Apêndice I) a cada um dos potenciais participantes, onde se explica o objectivo principal desta investigação e se realça a dependência das mesmas

para a conclusão deste trabalho. A elaboração de contactos escritos foi o canal de comunicação utilizado para todas as entidades que se entendeu entrevistar, no sentido de assegurar a sua participação. No entanto, o envio da carta formal foi acompanhado de um contacto telefónico posterior (3 dias após) para garantir que os visados a receberam e para aumentar a possibilidade de agendamento das entrevistas.

Tendo como suporte uma abordagem qualitativa, todas as entrevistas foram individuais, semi-estruturadas e conduzidas com base no mesmo guião de entrevista (ver Apêndice II). A cada participante, foi solicitada autorização para a gravação em áudio das entrevistas, de modo a preservar o seu conteúdo na íntegra. Por norma, o guião de entrevista possibilita ao investigador uma orientação no momento de conduzir/realizar uma entrevista. As entrevistas em causa neste trabalho de investigação foram focalizadas e direccionadas para o objectivo principal: compreender de que forma o “Quadrilátero Urbano” pode contribuir para melhorar a competitividade do território.

As questões foram geridas de forma a garantir que a duração da entrevista não atingisse os noventa minutos. O guião de entrevista exposto no Apêndice II, foi concebido tendo por base a formulação inicial de um sem número de questões suportadas pela revisão da literatura, com foco nos objectivos de resposta à pergunta de partida. Posteriormente, procedeu-se à revisão e reformulação da lista de perguntas conseguida, com a preocupação de reagrupar questões e eliminar aquelas que porventura estivessem repetidas. Por último, organizaram-se todas as questões de acordo com os objectivos específicos delineados, tendo em conta a sequência mais consistente que se poderia delas obter.

Segundo o entendimento adoptado na actual Política de Cidades Polis XXI, o conceito de “Rede Urbana para a Competitividade e a Inovação” corresponde a um conjunto de cidades que se associam no âmbito de uma estratégia de cooperação comum com o objectivo de criar novas formas de estruturação do território, valorizando o policentrismo e as interdependências entre as diversas cidades envolvidas, de forma a ganhar dimensão urbana e uma maior projecção nacional e internacional (Quadrilátero, 2008). De acordo com estes princípios, pretende-se, num quadro de cooperação entre cidades e outros actores urbanos:

- Apoiar a afirmação das cidades enquanto nós de redes de inovação e competitividade (de âmbito nacional ou internacional);

- Promover o reforço das funções económicas superiores das cidades, através da obtenção em rede de limiares e sinergias para a qualificação das infra-estruturas tecnológicas e o desenvolvimento dos factores de atracção de actividades inovadoras e competitivas;
- Estimular a cooperação entre cidades portuguesas para a valorização partilhada de recursos, potencialidades e conhecimento, valorizando os factores de diferenciação;
- Promover a inserção das cidades em redes internacionais e afirmar a sua imagem internacional;
- Optimizar o potencial das infra-estruturas e equipamentos, numa perspectiva de rede (Quadrilátero, 2008).

Assim sendo, percebe-se que neste caso concreto não estamos perante políticas sectoriais ou globais de inovação, competitividade ou desenvolvimento, mas sim de políticas urbanas. O projecto em causa inscreve-se no quadro da relação entre o meio urbano e o contexto económico (em sentido lato) em que a rede urbana se insere (Quadrilátero, 2008).

Em consequência, como objectivos específicos desta investigação decorrentes da pergunta de partida e dos conteúdos teóricos relatados anteriormente, importa considerar os seguintes:

- Definir o que significa o “Quadrilátero Urbano” para cada entidade e perceber de que forma este processo tem sido gerido/articulado internamente;
- Compreender de que forma as cidades em rede podem relacionar-se de forma inovadora e profícua;
- Aferir as estratégias subjacentes para que as cidades se constituam como elementos de atracção e competitividade tanto para cidadãos como para agentes económicos;
- Avaliar o tipo de iniciativas e o papel dos diversos actores urbanos na criação e projecção de um ambiente urbano funcional atractivo;
- Concluir sobre o futuro desta rede urbana.

6.3 Metodologia adoptada

A escolha do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” como caso de estudo implica a definição do método de investigação a aplicar. Ora, a escolha do método não é uma tarefa simples, até porque existem diferentes métodos para o fazer. Não esqueçamos por isso que existem vários tipos de investigações, nomeadamente: histórica; descritiva; estudo de caso; estudo etnográfico; correlacional;

experimental; e, causal-comparativa (Carmo & Ferreira, 1998). Ao contrário do que sucede com a “utilização de metodologias e técnicas mais lógico-dedutivas, como por exemplo a construção de inquéritos por questionário, as metodologias e técnicas qualitativas sofrem de uma grande fluidez de estatuto teórico-epistemológico e de formas de aplicação e tratamento” (Guerra, 2006:7).

De facto, face à panóplia de métodos e técnicas disponíveis, entendeu-se que no caso concreto desta investigação, dado tratar-se de uma população restrita (devidamente circunscrita), seria o estudo de caso o mais apropriado. Neste seguimento, optou-se também por uma abordagem qualitativa na análise dos dados recolhidos, até porque o objectivo científico neste tipo de investigação (estudo qualitativo) está orientado para a compreensão e construção (e não para a verificação, como acontece nas investigações quantitativas). A investigação qualitativa não pretende quantificadores universais. Muito pelo contrário, a condição de sucesso da investigação qualitativa não é a confirmação de hipóteses (tal como acontece nos estudos quantitativos) mas a emergência de algo novo ou inesperado através de um questionamento aberto e exploratório acerca do que se pretende estudar (não se decidindo nada *a priori*).

A oposição entre metodologias qualitativas e metodologias quantitativas tem cada vez menos sentido, até pela sua complementaridade. Aliás, hoje em dia começa a ser muito habitual o recurso a diferentes métodos para se estudar um dado problema (denominada “triangulação metodológica”). “O confronto entre as metodologias compreensivas e as metodologias hipotético-dedutivas passa, em larga medida, pelo papel que é atribuído à teoria no processo de investigação, na medida em que, nas segundas, as regularidades sociais estabelecidas *a priori* são colocadas no ‘contexto da prova’, enquanto nas primeiras as relações entre variáveis potencialmente explicativas do funcionamento social são colocadas no ‘contexto da descoberta’” (Guerra, 2006:22).

“No ‘contexto da prova’, a principal função da investigação é a verificação de uma dada teoria. No ‘contexto da descoberta’, o investigador procura a formulação de conceitos, teorias ou modelos com base num conjunto de hipóteses que podem surgir quer no decurso, quer no final da investigação. Assim, as metodologias compreensivas privilegiam o ‘contexto da descoberta’ como terreno de partida de uma investigação, associando-o a uma abordagem indutiva, embora não recusem ‘a ideia’ da prova: esta só é accionada mais tarde quando são formuladas as primeiras hipóteses a partir de um contexto empírico já trabalhado. Recorrendo às análises indutivas, as metodologias compreensivas criticam o apriorismo dos quadros hipotético-

dedutivos e recorrem ao conceito de indução para fundamentar o processo de análise e a relação entre teoria e empiria” (Guerra, 2006:22).

Assim sendo, a presente investigação reúne um conjunto de perguntas que derivam da pergunta de partida e não da enunciação de hipóteses. Para um estudo de caso, a forma de obtenção de dados para análise obriga a cuidados acrescidos na fiabilidade e validade da informação. O estudo de caso traduz-se numa investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando os limites entre os fenómenos e o contexto não se encontram claramente nítidos (Yin, 2003).

O estudo qualitativo permite então formalizar questões que ajudarão a elaborar um estudo focalizado e não vago (Mason, 2002). Em consequência, importa identificar a unidade de análise. Se analisarmos a pergunta de partida, verificamos a existência de uma unidade de análise: a rede urbana institucional materializada no “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” composta essencialmente por quatro Câmaras Municipais. Estas quatro Câmaras Municipais podem ser consideradas como sub-unidades de análise, as quais quando agrupadas sob a forma de uma rede urbana formam outra unidade de análise. No que toca à fonte de recolha dos dados, podem enumerar-se seis: documentação; relatórios de arquivo; entrevista; observação directa; observação participante; e, artefactos físicos (Yin, 2003). Tendo em conta o estudo qualitativo em causa, a técnica seleccionada para utilização na recolha dos dados foi a entrevista (coadjuvada com a análise documental). A utilização desta técnica deveu-se ao facto de nunca ter sido objectivo do presente estudo quantificar informação.

Este estudo visou sempre a recolha de um conjunto de dados para posterior análise, que possibilitasse a elaboração de respostas para a pergunta de partida. Desta feita, a realização de entrevistas permite uma interacção dinâmica na obtenção dos dados através de diálogos, confissões, testemunhos de experiências acumuladas relativos a factos reais, detalhados e actualizados. Aliás, autores há, que entendem que as pessoas são vistas como fonte de dados, no sentido de serem repositórios de conhecimento, de evidências e de experiências (Mason, 2002).

Qualquer técnica de recolha de dados deve ser considerada tendo em conta as suas forças e fraquezas. De acordo com Yin (2003), a entrevista tem a vantagem de ser objectiva (pois foca directamente o tópico do estudo de caso) e de proporcionar um conhecimento profundo (dado fornecer uma compreensão motivada por inferência). Em contraposição, o

mesmo autor refere que a técnica da entrevista pode apresentar algumas desvantagens, nomeadamente: preconceito devido à medíocre formulação de questões; respostas cautelosas por parte do entrevistado; possível inexactidão da informação por falta de lembrança; e, reflexo quando os entrevistados dizem o que os entrevistadores querem ouvir.

Há uma grande diversidade de objectivos e contextos de utilização das entrevistas, bem como das suas formas de concepção e estrutura. Duas grandes críticas feitas às metodologias qualitativas são a sua “falta de representatividade” e a “generalização selvagem” que efectuam. De facto, “considera-se que não tem muito sentido falar de amostragem, pois não se procura uma representatividade estatística, mas sim uma ‘representatividade social’ que nada tem a ver com esse conceito. Assim, há dois conceitos básicos que estão no cerne do debate e do confronto entre metodologias quantitativas e metodologias qualitativas: os conceitos de ‘diversidade’ e de ‘saturação’” (Guerra, 2006:39).

A diversidade relaciona-se com a “garantia de que a utilização das entrevistas se faz tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos (ou fenómenos) que estamos a estudar. De facto, na pesquisa qualitativa, procura-se a diversidade e não a homogeneidade, e, para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias, é preciso assegurar a presença da diversidade dos sujeitos ou das situações em estudo. Por exemplo, torna-se obrigatório, numa pesquisa que utilize entrevistas, interrogar os sujeitos cujas opiniões sejam heterogéneas, reportando-se a um leque variado de situações” (Guerra, 2006:40).

Por outro lado, a saturação pode ser considerada uma categoria de análise, significando que, no contexto da interrogação, o entrevistador dá conta da repetição das informações face aos nós centrais do questionamento. Assim, a saturação é definida como um fenómeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador tem a noção de nada recolher de novo quanto ao objecto de pesquisa (Guerra, 2006).

Por último, a “amostragem” está relacionada com os dois critérios anteriores. No entanto, a questão não é pacífica, na medida em que, os diversos paradigmas, ao pretenderem chegar a resultados diferentes na pesquisa, constroem o conceito de amostra também de formas diferentes. De facto, as características da análise qualitativa não facilitam uma definição *a priori* do universo de análise, porque, em primeiro lugar, a pesquisa qualitativa é muito maleável, o objecto evolui, a amostra pode alterar-se ao longo do percurso; e, por outro lado, é difícil (se não mesmo impossível) definir uma amostra sem fazer referência ao processo de

construção do objecto; assim, é quase impossível definir uma amostra para as análises qualitativas, dada a diversidade de objectos e métodos (Guerra, 2006).

Desta feita, a elaboração desta dissertação de mestrado implicou a entrevista como técnica de recolha de informação. Num estudo de caso, a entrevista é uma das fontes mais aconselhadas, na medida em que se trata de uma forma de obtenção de dados mais flexível e de menor custo, capaz de conseguir informações profundas.

Ao tratar-se de um estudo de caso, Yin (2003) aborda três tipos de entrevista, nomeadamente: entrevista de natureza aberta; focalizada; e, estruturada. O tipo de entrevista utilizada nesta investigação foi a entrevista focalizada, dado tratar-se de uma entrevista cujo tempo de realização não ultrapassou os noventa minutos. Pretendeu-se uma entrevista que permanecesse aberta/fechada, assumindo uma conversa normal, mas estruturada de acordo com o guião de entrevista (ver Apêndice II).

Na construção do guião da entrevista, para dar espaço às formas de narração do entrevistado, o guião deve ser estruturado em grandes capítulos, desenvolvendo depois perguntas de “lembança” que apenas são introduzidas se o entrevistado não as referir nas respostas. Nas pesquisas exploratórias, é frequente que o guião seja completado ao longo do tempo. Todavia, a questão mais importante na construção do guião é a clarificação dos objectivos e dimensões de análise que a entrevista comporta. Sugere-se assim que, numa primeira fase, o guião seja construído em função dos objectivos que decorrem da problematização (Guerra, 2006).

No decorrer das entrevistas, vários passos foram tomados em consideração para viabilizar o seu desenvolvimento e apreender um conjunto de informação útil e necessária para a análise qualitativa em causa: apresentação pessoal; breve exposição do tema de investigação; referência à duração da entrevista; garantia da confidencialidade dos dados; pedido de autorização para gravação; agradecimento pela participação; e, solicitação de informação adicional. Estiveram ainda presentes algumas preocupações, nomeadamente: saber escutar; ter sempre a preocupação de atingir o objectivo principal da investigação; não permitir desvios ao tema original; e, intentar corroborar a situação com outras opiniões. Quando terminada cada entrevista (e dado que foi solicitada autorização para a gravação em áudio), procedeu-se à transcrição integral para texto do discurso do entrevistado. O tratamento dos dados obtidos foi realizado por intermédio de uma grelha que permitiu a análise dos mesmos.

Quadro 18 - Grelha de Análise

Objectivo geral: Identificar de que forma a rede do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” pode consolidar-se como a “terceira concentração urbana e de conhecimento do país”.		
Objectivos específicos	Questões de pesquisa	Questões do guião de entrevista
1. Definir o que significa o “Quadrilátero Urbano” para cada entidade e perceber de que forma este processo tem sido gerido/articulado internamente;	a) O que se entende por “Quadrilátero Urbano”?	Q1; Q2
	b) De que forma o projecto do “Quadrilátero Urbano” tem sido gerido internamente (em cada entidade)?	Q3; Q4; Q5; Q6; Q7
	c) Que comunicação tem existido entre as entidades envolvidas e como se articulam as actividades na rede?	Q8; Q9; Q10
2. Compreender de que modo as cidades em rede podem relacionar-se de forma inovadora e profícua;	a) Porque estamos perante um modelo inovador de relacionamento entre cidades?	Q11; Q12
	b) Quais as vantagens de uma actuação baseada num modelo em rede?	Q13; Q14; Q15; Q16; Q17
	c) O que mudou para que estas cidades decidissem optar por uma organização em rede?	Q18; Q19
3. Aferir as estratégias subjacentes para que as cidades se constituam como elementos de atracção e competitividade tanto para cidadãos como para agentes económicos;	a) Os políticos e toda a administração regional e local, estão preparados para a adopção de uma estratégia em rede e de longo prazo?	Q20; Q21
	b) Actualmente, quais são as mais-valias deste território e que oportunidades podemos apontar como já identificadas?	Q22; Q23; Q24; Q25
	c) Que estratégias contribuem para a competitividade desta região?	Q26; Q27; Q28; Q29
4. Avaliar o tipo de iniciativas e o papel dos diversos actores urbanos na criação e projecção de um ambiente urbano funcional e atractivo;	a) Que tipo de iniciativas vão ser levadas a efeito para se conseguir aumentar a competitividade urbana e a projecção da rede?	Q30; Q31; Q32; Q33; Q34
	b) Qual a relação a estabelecer com outros agentes do território e a população em geral?	Q35
	c) Qual o papel dos diversos actores na óptica desta rede urbana?	Q36; Q37; Q38; Q39
	d) Como se vai projectar a imagem da rede?	Q40; Q41
5. Concluir sobre o futuro desta rede urbana.	a) O que vai efectivamente justificar as inúmeras dificuldades que se vão sentir para ultrapassar os obstáculos que estão pela frente? Apenas as externalidades positivas de médio/longo prazo?	Q42; Q43; Q44
	b) Como poderá vir a crescer esta rede composta por 4 concelhos?	Q45; Q46

(Fonte: Elaboração própria)

A fase de realização das entrevistas exploratórias decorreu entre os dias 02 de Julho e 09 de Setembro de 2009. No quadro que se segue, é possível visualizarmos alguma informação complementar. No total, foram realizadas 13 entrevistas, a que corresponde um tempo de conversação de aproximadamente 10 horas e 72.444 palavras de transcrição.

Quadro 19 - Entrevistas realizadas

Nome da entidade	Nome do entrevistado	Dia e hora	Duração da entrevista	N.º de palavras transcritas
AIMINHO	Gil Carvalho	02 Julho 16h	0h, 57m, 58s	7225
CMBARCELOS	Miguel Pereira	03 Julho 15h	0h, 32m, 07s	4645
CITEVE	Paulo Cadeia	08 Julho 11h	0h, 31m, 14s	3579
CMBRAGA	José Pedro Machado	08 Julho 18h	1h, 02m, 15s	5965
QUATERNAIRE PORTUGAL	Artur Costa	09 Julho 10h	1h, 23m, 34s	11221
CITEVE	Francisco Guimarães	16 Julho 18h30	0h, 21m, 58s	2723
CMFAMALICÃO	Francisco Jorge	23 Julho 18h	0h, 57m, 03s	5976
CMBRAGA	Nuno Alpoim	27 Julho 11h	0h, 51m, 45s	7208
SIGMA TEAM CONSULTING	Hermano Rodrigues	27 Julho 16h	0h, 50m, 25s	5663
CMGUIMARAES	Filipe Fontes	17 Agosto 11h30	0h, 26m, 46s	2497
CCDRN	Rosa Cortês	21 Agosto 15h	0h, 45m, 56s	6086
GPT-DEC/UMINHO	José Mendes	09 Setembro 10h30	0h, 36m, 43s	5825
UMINHO	João Monteiro	09 Setembro 16h	0h, 34m, 52s	3831
TOTAL			9h, 52m, 36s	72444

(Fonte: Elaboração própria)

Transcritas as entrevistas, deu-se início ao processo de tratamento de dados. “É um pressuposto que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação - a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma ‘dimensão descritiva’ que visa dar conta do que nos foi narrado e uma ‘dimensão interpretativa’ que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular regras de inferência. (...) Todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo, mas esta não constitui, no entanto, um procedimento neutro, decorrendo o seu accionamento e a sua forma de tratamento do material do enquadramento paradigmático de referência” (Guerra, 2006:62).

A escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende necessariamente dos objectivos e do estatuto da pesquisa, assim como do posicionamento paradigmático e epistemológico do investigador. Por este motivo, o tratamento do conteúdo varia consideravelmente de pesquisa para pesquisa e de investigador para investigador. Entre os vários tipos de análise de conteúdo existentes, optámos por utilizar o “Categorial”, dado traduzir-se numa análise temática, geralmente descritiva e que constitui obrigatoriamente uma fase de partida.

Uma das metodologias de análise de conteúdo baseada nos paradigmas mais indutivos a que recorremos, foi o processo simplificado de análise de conteúdo. A razão desta escolha, deveu-se ao facto de estar muito orientada para um número razoável de entrevistas, tal como era o nosso caso (13 entrevistas). O processo simplificado de análise de conteúdo “baseia-se numa análise comparativa através da construção de tipologias, categorias e análises temáticas” (Guerra, 2006:69). A análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito. De facto, quando falamos em investigação empírica, falamos de uma série de operações como descrever os fenómenos (nível descritivo), descobrir as suas co-variações ou associações (nível correlacional e *grosso modo* objectivo da análise categorial) e ainda descobrir relações de causalidade/de interpretação das dinâmicas sociais em estudo (nível interpretativo e *grosso modo* correspondente à análise tipológica). Nas entrevistas em profundidade, utiliza-se uma diversidade de técnicas de análise de conteúdo para cada uma destas operações (Guerra, 2006).

A análise categorial traduz-se na identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno que queremos explicar. Desta feita, o “sentido da identificação da categoria deve ser bem explícito, mas não unívoco, isto é, não há vantagem em dizer o tipo de variação a não ser que haja uma posição única em todas as entrevistas. (...) Esta análise, sendo ainda uma análise descritiva, é de alguma forma mais abstracta e não exclusiva, isto é, na mesma entrevista é normal existirem vários dos factores explicativos encontrados e nenhum dos discursos dos entrevistados contém todas as variáveis. Assim, é uma análise que faz a mediação para uma explicação e para a construção ideal típica” (Guerra, 2006:80).

O tratamento de dados foi consumado de forma metódica, tendo como base as seguintes categorias: “Uma definição para ‘Quadrilátero’”; “Relacionamento em rede e intervenção dos actores”; “Vantagens estratégicas da actuação em rede”; Factores de competitividade e externalidades”; e, “O futuro desta rede urbana”. Em consequência, foram construídas tabelas de análise semelhantes para cada actor, no intuito de procurar, nos discursos de cada um, palavras e frases que explicassem cada uma das dimensões/categorias. Simultaneamente, procurou-se retirar extractos de citações dos entrevistados.

Resumindo, no tratamento de dados, realizou-se uma análise horizontal e vertical que nos permitiu organizar as tipologias interpretativas (as variáveis que influenciaram os fenómenos e a diversidade de situações, expectativas e opiniões) e estruturou-se a interpretação sociológica que é exigida no final da pesquisa (Guerra, 2006).

Por último, para a divulgação dos resultados, é necessária a elaboração de um relatório. Como em todas as pesquisas, este passo nunca é uma questão simples, a maioria das vezes devido à multiplicidade de públicos a que se destinam as conclusões e, consequentemente, à selecção do tipo de informação e do tipo de linguagem consoante o público-alvo da divulgação. A remissão dos dados para os informadores privilegiados é um dos elementos éticos, políticos e científicos fundamentais neste tipo de pesquisa e, frequentemente, torna-se necessário produzir vários tipos de relatórios em função dos públicos-alvo. A divulgação e a aferição pública dos resultados são aspectos inerentes a uma pesquisa que considera os informadores como actores participantes na produção da inteligibilidade social (Guerra, 2006).

Em suma, o objectivo quedou-se na elaboração de uma análise qualitativa, para compreender de que forma o “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” pode ganhar materialidade e vida, afirmando a competitividade do seu território.

6.4 Síntese e conclusão

A realização das pesquisas exploratórias permitiu sustentar a análise que se pretendeu elaborar. Dada a importância do tema em estudo e o contributo que deste trabalho pode advir, eventualmente com consequências e externalidades positivas para a competitividade do território em análise, centrámos todos os esforços num projecto denominado “Um Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”. Esta parceria estratégica dos municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão, da Universidade do Minho, da Associação Industrial do Minho e do Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, pode vir a afirmar-se futuramente pela concentração de factores de competitividade num espaço de proximidade.

A pretensão de conseguir contributos que possam servir para o enriquecimento da natureza e futuro desta rede constituiu o maior impulso para a feitura desta investigação. A criação desta rede urbana policêntrica fomentou a aplicação de um estudo de caso de carácter qualitativo, em muito suportado pelos contributos (dados) obtidos através da aplicação de 13 entrevistas focalizadas que abrangeram os principais actores.

As entrevistas do tipo focalizado revelaram-se uma mais-valia para a obtenção dos dados necessários para a prossecução deste estudo. Foi uma fase crítica deste trabalho, na medida em que a sua não concretização ou má qualidade poderiam comprometer os nossos propósitos. Felizmente foi ultrapassada com a disponibilidade, receptividade e contributos dos visados. Outras técnicas poderiam ter sido utilizadas. Todavia, não restaram dúvidas de que a entrevista exploratória oferecia mais garantias relativamente àquilo que pretendíamos. Esta técnica permitiu-nos cruzar opiniões diversas para uma análise qualitativa mais concisa e efectiva.

A análise e a discussão dos dados serão apresentadas nos próximos capítulos.

IV. ESTUDO EMPÍRICO

7. O “Quadrilátero” urbano

7.1 Introdução

As regiões em geral não se tornaram apenas em espaços mais importantes, pois também beneficiaram durante as últimas décadas da redistribuição de tarefas e responsabilidades entre as várias fileiras de governo. Com a União Europeia, muitos governos nacionais têm compartilhado agora várias tarefas e responsabilidades tanto com as administrações locais e regionais como com as fileiras mais altas de governo como a Comissão Europeia. As tendências de descentralização (primeiro) e as políticas de integração económica (depois), foram responsáveis pelo sucedido. A transferência de poder do nível nacional para o nível regional e para os níveis supra-nacionais, são ilustrados pela criação do Comité das Regiões por parte da União Europeia e pelo facto de que uma parte significativa da política da União Europeia visa directamente assuntos regionais (Meijers *et al.*, 2003).

Porém, este não é um processo unilateral da Europa para as comunidades regionais, pois envolve também os governos nacionais. Como sabemos, são as regiões e não as cidades que competem fortemente entre si para obterem os enormes fluxos de recursos que circulam à volta do mundo. As regiões não podem ser percebidas como elementos passivos face ao desenvolvimento global de um país. Inclusivamente, as localidades dessas regiões não podem deparar-se com o constrangimento de que o território que controlam é frequentemente muito pequeno para criar políticas efectivas de competitividade e qualidade de vida. Dada a transformação de cidades monocêntricas clássicas em regiões urbanas policêntricas, os problemas e os desafios que se enfrentam quedam-se na facilitação da dinâmica de mercado, no ambiente ecológico e na acessibilidade, temas que exigem respostas que se estendem além dos limites da jurisdição municipal. Hoje, existe uma percepção crescente de que é necessária alguma massa crítica para se poder competir prosperamente dentro da economia global. Daí, a importância de “amplificar” o território através da cooperação das redes urbanas durante as últimas décadas (Meijers *et al.*, 2003).

A criação do projecto “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” possibilitou utilizar esta rede urbana situada no Baixo Minho como caso de

estudo neste trabalho de investigação sobre estratégia e competitividade territorial. Esta rede urbana deve ser entendida como um primeiro passo de um processo amplo, que envolve a programação estratégica de investimentos estruturantes e a sua respectiva concretização, que permita desencadear parcerias estratégicas de cooperação inter-urbana e fomentar a competitividade e afirmação nacional e internacional. O presente capítulo encerra em nove secções a evolução do “Quadrilátero Urbano” desde a ideia mais lata até àquilo em que se tornou na actualidade.

Assim sendo, a secção 7.2, procura reter alguns pensamentos, orientações e acções que são reconhecidas como importantes numa fase embrionária deste processo, destacando-se o Plano Estratégico do Vale do Ave e o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Cávado editados na década de noventa e o Pacto de Desenvolvimento Regional estabelecido no início deste milénio, como marcos que simbolicamente representaram um “virar de página” para a cooperação territorial.

A secção 7.3 aborda os objectivos materializados na Política de Cidades Polis XXI, mais especificamente nas “Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação” (RUCI), onde se procura estimular e incentivar as cidades portuguesas a estabelecerem redes entre si (juntamente com outros actores urbanos) no sentido de promoverem a competitividade do território.

A secção 7.4 concretiza, através do “Quadrilátero Urbano”, a importância do eixo “Acções Preparatórias” das RUCI para se poder desencadear um processo sério e aprofundado de discussão sobre as opções estratégicas das cidades dentro de uma rede urbana de cooperação, tendo em vista a elaboração de um Programa Estratégico de Cooperação.

Na secção 7.5 dá-se seguimento ao apresentado na secção anterior, embora a preocupação central seja a exposição do balanço interno da própria rede do “Quadrilátero” na avaliação que faz dos resultados obtidos com as “Acções Preparatórias”.

Como principal *output* das “Acções Preparatórias”, entendeu-se que a importância de um Programa Estratégico de Cooperação para o “Quadrilátero Urbano” merecia especial destaque na secção 7.6.

Na secção 7.7 centramo-nos no parecer do avaliador externo relativamente ao desempenho do “Quadrilátero Urbano” nas “Acções Preparatórias” e aos resultados conseguidos para o Programa Estratégico de Cooperação.

Tendo em conta a importância da candidatura que o “Quadrilátero” protagonizou ao Programa Operacional Regional e a sua recente aprovação, na ordem dos 15 milhões de euros para um horizonte temporal de quatro anos, entendeu-se fundamental detalhar na secção 7.8 este assunto.

A concluir este capítulo, será apresentada uma síntese do mesmo por intermédio da secção 7.9.

7.2 Propostas estratégicas no desenvolvimento do Minho

Sem a pretensão de precisar a origem da ideia que mais tarde vem sustentar a criação de uma rede urbana no Baixo Minho, destacamos dois momentos que contribuíram reconhecidamente para a evolução deste pensamento:

- O primeiro, resulta do Plano Estratégico do Vale do Ave (1993) e do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Cávado (1996), onde se sugere o reforço da coesão interna e territorial e se aflora pela primeira vez a necessidade evidente de desenvolvimento de um eixo urbano entre Braga e Guimarães, dado entender-se que o território do Baixo Minho não faz sentido com uma cisão entre o Vale do Ave e o Vale do Cávado;
- O segundo, projecta esta ideia de cooperação para um território mais alargado. Dá-se a evolução de um Protocolo de Desenvolvimento Regional (2003) para um Pacto de Desenvolvimento Regional (2004), onde se materializam ideias em torno de um projecto comum protagonizado por vários actores, o qual reforça a importância da gestão estratégica e da visão de médio/longo prazo em prol do desenvolvimento regional e da transformação do Minho numa “Região do Conhecimento”.

O entrevistado I confirma que a ideia de cooperação regional aparece no final do século passado: “começa a discutir-se nas Associações de Municípios do Vale do Ave e do Cávado e conquistou adesões, nomeadamente da própria Universidade do Minho, onde o Reitor, conjuntamente com um grupo de municípios, estabelece o Pacto de Desenvolvimento Regional”. Há aqui “uma realidade que se impõe numa série de decisores políticos e investigadores e a realidade tem muita força. A única coisa que eu posso dizer é que entre outros, fui um militante desta causa e, portanto, não há méritos exclusivos de A ou de B nesta matéria. Há efectivamente um conjunto de pessoas que, pela natureza das suas funções, têm que se debruçar sobre as questões de planeamento estratégico e há evidências que entram pelos olhos”, conclui.

Relativamente ao que consideramos ser o primeiro antecedente para a construção do conceito estratégico do “Quadrilátero Urbano” no Baixo Minho, salientamos a ruptura conceptual estabelecida com a lógica territorial determinada pelos vales. Tanto o Plano Estratégico do Vale do Ave como o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Cávado, ambos publicados na década de 90, destacam a necessidade de reforço da competitividade territorial através do favorecimento de uma estruturação do sistema urbano no Norte de Portugal, “designadamente no Noroeste industrializado, afirmando quer o seu próprio sistema urbano polinucleado, quer o perfil de complementaridade entre os seus principais centros urbanos” (AMAVE, 1993:56). A acessibilidade intra-regional, dada a sua importância, não foi esquecida em nenhum destes trabalhos de cariz estratégico.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Cávado, promovido pela Associação de Municípios do Vale do Cávado em Abril de 1996, determina seis eixos de desenvolvimento que explicitam as orientações de estratégia então adoptadas mas que ainda hoje preservam a sua actualidade, a saber:

- Promoção da formação e qualificação dos recursos humanos;
- Reforço da malha urbana do sistema sub-regional;
- Melhoria das acessibilidades internas e da cobertura em equipamentos de comunicação e transportes;
- Promoção e valorização e do património natural, cultural e construído;
- Diversificação e qualificação das actividades produtivas;
- Reforço da concertação institucional.

Mais especificamente, para o reforço da malha urbana do sistema sub-regional, é inclusivamente apontada uma medida destinada à “Articulação territorial e rede urbana”: “Se se excluirmos a insuficiência a nível de qualificação dos recursos humanos e a assimetria de povoamento no Vale do Cávado, que parece constituir o problema mais incontornável de todos os que foram equacionados, a rede urbana é decerto um dos subsectores mais complexos em análise. Como se afirmou oportunamente, a heterogeneidade e os desequilíbrios da rede urbana decorrem no essencial:

- Da dificuldade de delimitar os aglomerados, resultante da urbanização difusa;
- Do profundo contraste entre o litoral e o interior;

- Do papel prevalecente de Braga - constituindo-se como um aglomerado francamente aglutinador no contexto do Vale do Cávado mas subdimensionado relativamente à escala internacional/nacional ou mesmo regional” (Ribeiro *et al.*, 1996:156).

Face ao exposto, “esta realidade revela a pertinência de questionar a existência formal de uma rede urbana no Vale do Cávado. Por outro lado, a necessidade imperativa de se equacionar um conjunto de acções no âmbito da linha de desenvolvimento estratégico proposta coloca o decisor perante um aparente dilema prévio:

- Ou se conforma com a delimitação clássica de um agrupamento de municípios estruturado em função de uma bacia hidrográfica, no qual a grande condicionante que sobressai é a desarticulação do território aos seus diversos níveis (socioeconómico e político), perfilhando a estratégia de potenciar a coesão interna do vale maximizando os seus denominadores comuns, valorizando, em suma, a identificação global do Vale do Cávado de molde a adquirir coerência num futuro sistema sub-regional;

- Ou envereda por uma estratégia de ‘transgressão’ face ao território referenciado pelo caderno de encargos, considerando, para o efeito, outras escalas de análise e outros dinamismos que extravasam as ‘fronteiras’ propostas, admitindo escalas em que a rede urbana se torna mais legível e onde se atenuam os limites naturais, potenciando uma estratégia concertada dos três principais núcleos urbanos dos Vales do Cávado e Ave (Baixo Minho) - Barcelos/Braga/Guimarães” (Ribeiro *et al.*, 1996:156).

Nesta altura, era já evidente a um nível técnico que este território necessitava de uma maior funcionalidade e de um maior aproveitamento da relação de proximidade existente. A consolidação da rede urbana era colocada como uma opção estratégica a considerar através da “promoção de sub-redes de aglomerados existentes e pela dotação de uma rede de complementaridades ao nível dos equipamentos. A questão da ‘transgressão’ do vale torna-se mais pertinente e apetecível face à perspectiva da cidade de Braga se configurar como um futuro centro regional. Neste sentido, Braga - cujo núcleo histórico ironicamente se instala na Bacia do Ave - poderá assumir uma posição de charneira no eixo Barcelos/Guimarães. Esta estratégia, que rompe com a lógica dos vales, tem a virtude de sugerir a conceptualização de um eixo urbano com dimensões suficientes para sustentar a afirmação da região a outros níveis, sem ter que se sofrer as consequências perversas da concentração metropolitana. Contudo, esta estratégia sugere a prazo *mexidas* no escalonamento hierárquico existente, pelo que será necessário estar atento aos ritmos e crescimento dos núcleos componentes. Para que fique bem

explícito, diga-se que o que se propõe com o estabelecimento deste eixo é a aquisição por parte deste território de um potencial humano e económico organizado capaz de fazer face à pressão exercida em todo o Noroeste pela Área Metropolitana do Porto” (Ribeiro *et al.*, 1996:157).

Entre outras acções identificadas no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Cávado para a medida “Articulação territorial e rede urbana”, listamos as seguintes:

- Potencialização do desenvolvimento dos pólos com funções regionais/sub-regionais existentes, recorrendo à concertação estratégica com centros vizinhos que viabilizem a obtenção de potenciais humanos e económicos críticos;
- Reforço da rede urbana pela potenciação de centros urbanos de equilíbrio convenientemente posicionados no território, retendo como primeira prioridade o próprio incremento da capacidade prestadora de serviços das sedes concelhias;
- Implementação de uma estratégia activa de aquisição, por parte do eixo urbano a promover, de competências no processo de descentralização da administração central;
- Implementação de políticas de recuperação, preservação e valorização dos centros históricos;
- Implementação de uma estratégia activa de concertação político-social conducente à assunção geral do eixo urbano a promover;
- Fomento do intercâmbio de experiências em matéria de planeamento urbanístico e ordenamento do território (Ribeiro *et al.*, 1996).

Esta mudança de paradigma, tanto na forma de encarar o território como na sua componente estratégica e de futuro pode estar associada a uma viragem de ciclo. Segundo advoga o entrevistado I, “há um outro ciclo no desenvolvimento do país que surge quando se passa a dar por concluída uma dimensão do planeamento, ou seja, o planeamento municipal. Um dos saldos mais importantes dos regimes saídos do 25 de Abril foi o municipalismo democrático e a obra que ele conseguiu construir. Simplesmente, esse desenvolvimento tem fases. Numa primeira fase, a visão era mais de nível concelhio porque no 25 de Abril não tínhamos as infra-estruturas básicas. Havia muitos lugares, mesmo municípios urbanos, que não tinham estradas, água, esgotos, saneamento, equipamentos escolares, etc, e durante cerca de 20 e tal anos, nós temos o ciclo das infra-estruturas de base. Quando concluímos esse ciclo, e com o desafio da integração europeia, começa-se a pôr aos decisores políticos a necessidade do planeamento estratégico. É difícil suportar um planeamento estratégico de base municipal, pois ele tem que ser, no mínimo, de base regional, sinal dos tempos que decorre. Com a União

Europeia, o planeamento estratégico impõe-se aos decisores políticos e este tipo de respostas também surge daí”.

Pese embora a importância dos decisores políticos para a afirmação de um território, a existência de uma Universidade com o prestígio da Universidade do Minho coloca nela própria a necessidade de projectar o futuro com base em projectos estratégicos e de cooperação. É isso que faz António Guimarães Rodrigues, então Reitor da instituição, ao idealizar o Minho como uma “Região do Conhecimento”. Acérrimo defensor desta ideia, procura a sua materialização.

Assim sendo, a 23 de Janeiro de 2003, a Universidade do Minho estabelece com as Câmaras Municipais de Braga, Guimarães, Barcelos e Vila Nova de Famalicão e com a Associação Industrial do Minho, a assinatura de um Protocolo de Desenvolvimento Regional orientado para o fortalecimento da sub-região constituída pelos quatro municípios enquanto motor de desenvolvimento regional. Fica pela primeira vez formalizado um acordo de princípios em torno de um modelo de desenvolvimento espacial. Passamos a destacar os principais considerandos:

- Promoção do desenvolvimento equilibrado da região definida pelos municípios signatários e da sua envolvente geográfica alargada, orientado à correcção de assimetrias;
- Promoção de um paradigma de resposta rápida, suportado pela mobilidade acrescida nas vertentes interna, regional e internacional;
- Promoção da região como parceira efectiva na afirmação e implementação da Economia Digital, com intervenção nas cadeias de valor de produtos e serviços ditos tradicionais e no funcionamento da administração pública, sobretudo ao nível local;
- Promoção da integração da região nas redes da sociedade da aprendizagem, organizando acções para a melhoria da educação e qualificação dos cidadãos e, em especial, dos activos ou dos jovens prestes a entrar no mercado de trabalho;
- Promoção da região como matriz de referência permanente, através de acções de marketing territorial, com vista à atracção de investimentos nacionais e estrangeiros em sectores com elevado valor acrescentado; e,
- Promoção da dinâmica da região como espaço científico e cultural que lhe permita fixar quadros qualificados e investigadores (UMINHO, 2003).

Um ano volvido (Janeiro de 2004), a Universidade do Minho decide envolver um número mais alargado de agentes na subscrição de um conjunto de princípios para o desenvolvimento. Eis que surge o denominado Pacto de Desenvolvimento Regional, o qual passa a abranger toda a

região Minho (Baixo Minho e Alto Minho). O Pacto de Desenvolvimento Regional chegou a ser assinado pela Universidade do Minho, pela Associação Industrial do Minho, por 19 Câmaras Municipais da região e pela União de Sindicatos de Braga e Viana do Castelo. Todavia, as componentes políticas que vigoravam não foram coincidentes ao ponto de levar a bom porto este projecto. O entrevistado G confirmou, na prática, o chumbo do Pacto “a partir do momento em que a zona do Rio Lima, a VALIMA, que agora é VALIMAR (com Caminha e Esposende), se associaram e não aceitaram subscrevê-lo”.

O Pacto de Desenvolvimento Regional foi apresentado em Março de 2003 ao então Ministro das Cidades, do Ordenamento do Território e do Ambiente, que manifestou interesse na realização de um estudo de desenvolvimento e ordenamento territorial para a Região do Minho coordenado pela Universidade do Minho. Foi então elaborada uma primeira proposta para a elaboração de um PROT- Plano Regional de Ordenamento do Território para a região do Minho (Baixo e Alto Minho), submetida ao Ministério competente (Rodrigues, 2004).

A região do Minho (Baixo Minho e Alto Minho) possui “uma identidade própria, uma expressiva capacidade empreendedora, a população mais jovem da Europa, e uma Universidade Pública - a Universidade do Minho - com um corpo de 1200 docentes, 600 dos quais doutorados (com um acréscimo anual de 60 doutorados) em todas as áreas do conhecimento, e com uma longa experiência de intervenção no tecido empresarial. (...) A riqueza potencial desta região e as condições que reúne para a inovação, desenvolvimento e melhoria das condições de vida das suas populações deveriam garantir-lhe a capacidade para identificar cenários de desenvolvimento futuro, no médio e longo prazos, e a capacidade de articular esforços para a sua concretização” (Rodrigues, 2004:1).

Neste seguimento, os “modelos de desenvolvimento utilizados na região têm adoptado por base a lógica do ‘desenvolvimento segundo os Vales’ (Vale do Ave, Vale do Cávado, Vale do Lima e Vale do Minho). Estes modelos demonstraram e demonstram a sua utilidade, e configuram, em alguns casos, estruturas organizativas bem sucedidas (como a AMAVE, VALIMA e a AMVM). A existência destas estruturas é elemento valioso e indispensável para qualquer projecto de desenvolvimento na Região. Com o seu trabalho de concertação foi possível estabelecer objectivos supra concelhios e vencer algumas etapas necessárias ao desenvolvimento como é o caso das infra-estruturas rodoviárias, de abastecimento de água e saneamento, de tratamento de resíduos, etc” (Rodrigues, 2004:2).

Do ponto de vista de “um desenvolvimento articulado e sustentado, não tinha sido até recentemente possível congregar as vontades do poder político-administrativo local (localizado nos municípios), das associações de municípios, das unidades empresariais e das instituições de ensino superior localizadas na região com o objectivo de responder a novos desafios e a um novo paradigma de desenvolvimento mais focado no conhecimento, na qualificação dos recursos humanos, na inovação, na retenção de competências na região, na atracção do IDE, na importância das cidades médias e da sua especialização, na valorização do território, do património e da cultura como suporte de um desenvolvimento sustentado que garanta um maior equilíbrio e melhor qualidade de vida para as populações” (Rodrigues, 2004:2).

O Pacto de Desenvolvimento Regional resulta da iniciativa e da mobilização efectuada pela Universidade do Minho e pela Associação Industrial do Minho de modo a envolver instituições consideradas âncora nos processos de desenvolvimento do Minho. Este documento traduziu-se numa “declaração de princípios e de intenções subscrita pela grande maioria das Câmaras Municipais dos concelhos do Minho (Baixo e Alto Minho) e outros agentes de desenvolvimento” (Rodrigues, 2004:2).

O documento subscrito pelas partes, representou a primeira manifestação da vontade dos Municípios do Minho e dos seus agentes de desenvolvimento em construir em conjunto uma visão prospectiva do seu desenvolvimento integrado num horizonte de 10 a 15 anos. O Pacto de Desenvolvimento Regional pretendeu estabelecer apostas estratégicas, envolvendo a administração central, regional e local nas componentes políticas, económicas, sociais, ambientais, de ordenamento do espaço, localização de actividades e de infra-estruturação de âmbito regional (Rodrigues, 2004). Chegaram inclusivamente a estar confirmadas “as adesões de 19 dos 24 Municípios do Minho, a que se junta a da Universidade do Minho, da Associação Industrial do Minho e a da União dos Sindicatos de Braga e União dos Sindicatos de Viana do Castelo. Foram ainda convidados a aderir ao Pacto o Instituto Politécnico de Viana do Castelo e o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave” (Rodrigues, 2004:4). A configuração do Pacto de Desenvolvimento Regional mantinha as pretensões estabelecidas no Protocolo de Desenvolvimento Regional. Todavia, o território de influência era bem mais alargado, abrangendo toda a Região Minho.

A Universidade do Minho, pretendendo contribuir para o desenvolvimento regional através de um processo inclusivo e aberto, procurou sempre fazer do Minho uma “Região do Conhecimento”. Este objectivo, ainda actual, pretende identificar um espaço territorial com

identidade geográfica e sociocultural, onde se acumulem valências que permitam produzir conhecimento, protegendo-o, preservando-o e propagando-o. Para se poder construir uma “Região do Conhecimento”, continua a ser necessário criar as bases materiais capazes de assegurar o cumprimento destes objectivos.

7.3 A Política de Cidades Polis XXI/RUCI

O Programa do XVII Governo assumiu o compromisso de relançamento de uma “Política de Cidades forte e coerente”, associada a medidas inovadoras de financiamento e a modelos adequados de gestão e de governação territorial (Quadrilátero, 2007). É nesta linha que surgem as RUCI, um programa governamental denominado por “Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação”. É hoje reconhecido que as redes urbanas estabelecidas entre cidades ou dentro de uma cidade e da sua região, são “um caso de vantagem nítida de um relacionamento pró-activo entre agentes públicos e privados, quer devido ao carácter intrinsecamente transversal de grande número de projectos de desenvolvimento, questão muito pertinente para as redes urbanas visando a inovação e a competitividade dos respectivos territórios, quer devido à necessária reunião de competências e de meios financeiros em contextos de forte necessidade de diversificação de fontes de financiamento. O estabelecimento de redes é importante para as pequenas e médias cidades, mas é-o também para as grandes cidades, entre si, e com cidades mais pequenas que podem assegurar-lhes funções complementares com mais eficiência” (Martins *et al.*, 2008:8).

No entanto, convém não esquecer que a montagem de uma rede envolve custos, nomeadamente “custos preliminares, em momentos em que ainda não é certo que a rede se possa vir a constituir e é pouco clara a noção dos benefícios que daí podem resultar. Deste modo, a cooperação só é viável desde que se construa alguma percepção das vantagens daí decorrentes de modo a que se possa estruturar um interesse comum suficientemente forte para superar as dificuldades e as resistências ao risco. A cooperação exige, assim, o desencadear da iniciativa que deve provir dos potenciais cooperantes, mas para o qual, o incentivo contemplado nos instrumentos de política pode ser determinante” (Martins *et al.*, 2008:8). Assim sendo, passou a estar em causa uma política de cidades que:

- “Adicione à dimensão intra-urbana uma visão mais ampla, que conceba o desenvolvimento das cidades no quadro, tanto das redes urbanas nacionais e internacionais em que se inserem, como da região em que se integram;

- Coloque as intervenções físicas ao serviço de uma visão mais integradora de transformação das cidades em espaços de coesão social, de competitividade económica e de qualidade ambiental;
- Estimule novas formas de 'governança', baseadas numa maior participação dos cidadãos, num envolvimento mais empenhado dos diversos actores urbanos - públicos, privados e associativos - e em mecanismos flexíveis de cooperação entre cidades e entre estas e os espaços envolventes" (Quadrilátero, 2007:1).

O instrumento de política "Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação" pretende "estimular as cidades portuguesas a estabelecerem redes entre si, envolvendo diversos actores urbanos, com o objectivo de reunir sinergias para a implementação de programas estratégicos visando incentivar a competitividade - sustentada em factores de inovação - dos respectivos territórios na economia global. A competitividade urbana depende do que as cidades têm para oferecer às pessoas e às actividades que nelas se localizam - a sua atractividade - bem como da competitividade das suas actividades nos mercados externos. Atractividade e competitividade devem assentar em factores de inovação e de diferenciação, bem como numa capacidade de governação e de liderança capazes de mobilizar os actores em torno de uma Visão e de um Programa Estratégico" (Martins *et al.*, 2008:1). Será sempre a partir do "contexto real - base económica de partida, dinâmica de actores, capacidade de construção de relações virtuosas de cumplicidade/competição, liderança reconhecida e partilha de uma Visão - que surgirão as melhores propostas de redes de cidades que poderão fazer a diferença na acção para um território mais competitivo" (Martins *et al.*, 2008:1).

A Política de Cidades Polis XXI responde a este repto, abrindo "um ciclo de intervenção urbana que, sendo novo, beneficia de forma inequívoca da experiência acumulada através de programas de âmbito tanto comunitário (*Urban*, por exemplo) como nacional (com merecido destaque para o Polis). A Política de Cidades Polis XXI baseia-se em instrumentos de política e fontes de financiamento complementares, garantindo, no seu conjunto, a concretização da ambição e dos objectivos por ela prosseguidos no quadro dos domínios de intervenção definidos para esse efeito" (Quadrilátero, 2007:2).

Sumariamente, podemos dizer que a Política de Cidades Polis XXI tem quatro instrumentos de intervenção: Parcerias para a Regeneração Urbana; Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação; Acções Inovadoras para o Desenvolvimento Urbano; e, Equipamentos Estruturantes do Sistema Urbano Nacional. No âmbito do presente estudo, o

instrumento de intervenção que nos merece particular atenção é o denominado de “Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação”.

Quadro 20 - Vectores para a Competitividade de um Território

<p>Os bens e serviços que o território tem para oferecer ao exterior - outras regiões do País ou exportação, que dependem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos <i>clusters</i> e empresas que asseguram a presença da região nos mercados externos e onde se concentram as competências internacionalmente reconhecidas; - Dos pólos de conhecimento - as actividades de ensino superior e investigação.
<p>Os factores que poderão tornar a região mais atractiva para quem nela reside, trabalha e investe, de que se destacam os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conectividade digital e utilização intensa da virtualidade, mobilidade sustentável, acessibilidades nacionais e internacionais; - Serviços de educação & formação ao longo da vida, Serviços de saúde, e Artes, cultura & espectáculo; - Habitação & estética urbana, Gestão ambiental, e Amenidades & paisagem; - Actividade cultural e social, amplamente participada e vibrante.
<p>As actividades que, começando por ser factores de atractividade para a região, se tornam elas próprias “exportadoras” para outras regiões ou para o estrangeiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Património histórico-cultural; - Artes, cultura & espectáculo.
<p>As conexões que as cidades de um território estabelecem entre si e com cidades estrangeiras inovadoras e dinâmicas.</p>

(Fonte: Martins *et al.*, 2008)

No mundo global, “tal como as empresas competem pelos mercados, os territórios competem pelos investimentos, pelos recursos humanos qualificados (nomeadamente os talentos), pelos estudantes (na perspectiva de potenciais criativos futuros), pela organização de eventos internacionais e pela atracção de visitantes. A competitividade dos territórios depende assim da sua capacidade de assegurar:

- A formação, atracção e manutenção de empresas inovadoras e competitivas à escala internacional, constituindo um tecido empresarial com escala e sinergias susceptíveis de gerar economias de localização no acesso a factores produtivos (incluindo o conhecimento) e a mercados exigentes;
- A actividade das suas universidades e de outras instituições de investigação, na formação de capital humano (nomeadamente pela atracção e fixação posterior de estudantes de nível internacional), na criação de conhecimento e na sua articulação com o meio produtivo;
- A oferta de amenidades (saúde, educação, cultura, lazer, comércio, diversidade humana, paisagem, ambiente limpo e seguro) e infra-estruturas de conexão (física e digital) e um

enquadramento regulador, administrativo e fiscal, susceptíveis de lhes conferirem condições atractivas de vida, de trabalho e de negócios, atraindo também visitantes; e,

- A combinação daqueles elementos na criação de uma singularidade territorial e de uma imagem de marca associada que lhes confira distinção e condições de afirmação à escala supra-regional, nacional ou internacional” (Martins *et al.*, 2008:3).

A atractividade dos territórios tem sido frequentemente associada à disponibilização das amenidades e infra-estruturas. Todavia, torna-se “necessária uma visão mais holística que defina a atractividade como a capacidade de concretizar, conjuntamente, uma maior diversidade de elementos que conferem competitividade a um território e, sobretudo, de enquadrar os elementos estratégicos que servem de motor dos restantes” (Martins *et al.*, 2008:3). O sucesso de uma cidade numa “economia e sociedade, mais intensivas em conhecimento e sujeitas à competição global, exige escala a diversos níveis. O estabelecimento de redes permite às cidades ascender a funções e actividades e reunir sinergias essenciais para a sua competitividade, de que isoladamente não poderiam dispor, mantendo-se o princípio da competição entre os elementos da rede. As redes são vantajosas quando geram valor acrescentado para cada um dos seus membros, comparativamente a uma situação de ausência de rede” (Martins *et al.*, 2008:7).

Na prática, as redes traduzem-se na “cooperação entre actores de uma mesma cidade/território ou de diferentes cidades/territórios, podendo ser de âmbito sub-regional, regional, nacional ou internacional, e envolver domínios mais amplos, ou mais restritos, de cooperação. A cooperação entre actores (sejam empresas, instituições de ensino e de investigação, instituições de *interface* ou administrações públicas) visa fundamentalmente propiciar economias de rede que compensem as economias de escala e de variedade que cada cooperante não consegue, isoladamente, dispor. Deste modo:

- Ao estabelecer-se uma rede de cooperação inter-empresarial, os membros da rede vão procurar aumentar a sua competitividade, nomeadamente através de: ganhos de dimensão, traduzidos em economias de escala e de variedade, permitindo a cada membro da rede definir a sua especialização com máxima eficiência no uso dos seus recursos; ganhos organizacionais; diluição de riscos e de custos; e melhoria dos processos de aprendizagem, por via da troca de informação e de experiências, e pelo acesso partilhado a novas tecnologias;

- As administrações públicas cooperam entre si para troca de experiências de políticas e para implementar políticas de interesse comum: concertação de estratégias de desenvolvimento

visando maximizar complementaridades e minimizar impactos negativos; promoção da inovação e da competitividade, empresariais; implementação de soluções de mobilidade; provimento de determinados bens públicos (nomeadamente ao nível da gestão partilhada) com economias de escala determinantes; organização de grandes eventos; etc; e,

- A cooperação entre agentes públicos e privados visa concertar iniciativas na implementação de programas de desenvolvimento ou de grandes projectos de investimento, garantindo a captação de meios e a execução integral das acções necessárias para o conjunto do programa ou projecto, em condições de optimização do uso dos recursos” (Martins *et al.*, 2008:7).

No quadro da “Política de Cidades adoptada actualmente pelo Estado Português, o ‘Quadrilátero’ é uma resposta muito directa à criação (estruturada e governada) de uma Rede Urbana para a Competitividade e Inovação” (Quadrilátero, 2008:33). Tal como referido no Programa Estratégico de Cooperação, estamos “em presença da terceira concentração demográfica do território nacional. O potencial empresarial e económico regional é denso e internacionalizado, com empresas integradas em alguns *clusters* de aposta nacional e europeia. Concentra-se no ‘Quadrilátero’ uma parcela significativa do sistema científico e tecnológico regional, e mesmo nacional, também ele em processo acelerado de afirmação internacional. O apoio concedido pelas autoridades nacionais às Acções Preparatórias desta rede é um sinal inequívoco desta articulação entre o projecto e a política urbana” (Quadrilátero, 2008:33).

7.4 Acções Preparatórias para o PEC

No âmbito da Política de Cidades Polis XXI, mais concretamente ao nível das “Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação”, abriram-se algumas oportunidades muito específicas que visavam a elaboração de Acções Preparatórias que pudessem servir de base à elaboração de um Programa Estratégico de Cooperação (PEC) e Contratos de Parceria.

Uma Acção Preparatória é “uma iniciativa, com carácter experimental e demonstrativo, de diálogo entre municípios e actores urbanos (instituições do ensino superior, associações empresariais, empresas públicas ou privadas, organismos da administração central, etc.), tendo em vista a preparação de uma estratégia de cooperação para reforço dos factores de competitividade e de inovação de uma rede de cidades ou, em casos excepcionais, de uma cidade. Essa estratégia de cooperação interurbana deve basear-se na exploração das potencialidades que resultam da valorização das complementaridades, interdependências e

especificidades existentes no seio da rede constituída e levar à identificação de projectos concretos que possam ser desenvolvidos no quadro dessa cooperação” (MAOTDR, 2007:1).

O objectivo de uma Acção Preparatória é, portanto, “desencadear um processo aprofundado de discussão sobre as opções estratégicas que se colocam às diferentes cidades integrantes de uma rede, sobre as vantagens e potencialidades de as cidades assumirem uma estratégia de cooperação em rede e sobre os projectos comuns que podem concretizar essa cooperação. O lançamento destas Acções Preparatórias visa o estabelecimento de bases para a preparação futura de bons programas estratégicos para acesso ao instrumento de política ‘Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação’ (Política de Cidades Polis XXI) no âmbito dos Programas Operacionais Regionais (QREN 2007-2013)” (MAOTDR, 2007:1).

Em consequência, as Acções Preparatórias visam “antecipar, testar e demonstrar processos de trabalho, formas de organização e projectos concretos associados ao tipo de estratégias de cooperação interurbana que constituem a base do instrumento de política ‘Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação’. Assim, cada Acção Preparatória deverá conduzir à apresentação das bases de um Programa Estratégico que possa fundamentar uma futura candidatura àquele instrumento de política previsto nos PO Regionais” (MAOTDR, 2007:1).

Neste sentido, as Câmaras Municipais de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão entenderam que a Política de Cidades Polis XXI/RUCI traduzia uma oportunidade única de trabalhar em conjunto. O “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” foi um dos cinco projectos-piloto seleccionados/aprovados a nível nacional para implementar as Acções Preparatórias do programa. Ao submeterem uma candidatura em Novembro de 2007 às “Acções Preparatórias”, o objectivo central baseava-se na concepção de um Programa Estratégico de Cooperação para uma rede urbana que representa:

- Uma população na ordem dos 600 mil habitantes nas cidades (cerca de um milhão na região envolvente), sendo significativamente jovem, no contexto nacional e internacional;
- Um espaço de grande proximidade entre os quatro pólos, portador de uma assinalável massa crítica, muito por força da existência de importantes estabelecimentos de ensino superior e unidades de investigação cujo âmbito extravasa os interesses regionais e nacionais; e,
- Um território que se insere no Vale do Cávado e no Vale do Ave, onde a dinâmica empresarial tem alguns *clusters* de grande excelência, muito competitivos internacionalmente, para além da grande massa de exportações que a sua base industrial representa para o país (Quadrilátero, 2008).

Figura 6 - As cidades do “Quadrilátero”

		SUPERFÍCIE 184 KM ²
		POPULAÇÃO 174 MIL HABITANTES
		 
SUPERFÍCIE 242 KM ²		
POPULAÇÃO 163 MIL HABITANTES		
 		
		SUPERFÍCIE 379 KM ²
		POPULAÇÃO 124 MIL HABITANTES
		 
SUPERFÍCIE 202 KM ²		
POPULAÇÃO 134 MIL HABITANTES		
 		

(Fonte: Adaptado de www.eixoatlantico.com, 2009)

O projecto do “Quadrilátero Urbano” foi assinado pelas Câmaras Municipais de Barcelos, Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão, pela Universidade do Minho, pela Associação Industrial do Minho, pelo Centro Tecnológico das Indústrias Têxteis e de Vestuário de Portugal, e pelo governo Português, de forma a potencializar cinco Linhas de Trabalho Temáticas na região do Baixo Minho, a saber:

- *Mobilidade regional*: facilmente percebida como facilitadora das trocas de capital humano qualificado, possibilitando a propagação da informação, da inovação e do conhecimento;
- *Qualificação do meio empresarial*: compreendido através do aumento dos números de patentes registadas, novas tecnologias adoptadas, melhoramentos das infra-estruturas empresariais e outros que proporcionem um maior desenvolvimento da indústria na região;
- *Qualificação do potencial humano*: como o próprio nome indica assenta na formação do capital humano e na sua integração no mercado de trabalho, em particular na zona do “Quadrilátero”;
- *Regeneração urbana*: revitalização das suas infra-estruturas públicas e consequentemente da qualidade de vida da região; e,
- *Projecto “Quadrilátero Digital”*: onde projectos como o “Braga Digital” poderão beneficiar de sinergias provenientes da interacção com empresas do mesmo sector, de forma a desenvolver a sociedade da informação e da difusão da inovação a nível regional (Quadrilátero, 2008).

Para além destas temáticas, o “Quadrilátero Urbano” prevê ainda duas Linhas de Trabalho Transversais, nomeadamente:

- *Networking*: desenvolvimento de capacidades e competências para trabalhar em rede; e,
- *Marketing Territorial*: explicar o projecto do “Quadrilátero Urbano” para dentro e para fora (Quadrilátero, 2008).

Este projecto visa, sobretudo, a promoção e formulação de estratégias de cooperação e a constituição de redes que possibilitem a atracção e o desenvolvimento de novas funções urbanas e actividades inovadoras, estimulando a cooperação urbana em rede. Pretende-se potenciar a interacção interurbana e o desenvolvimento de projectos que permitam incrementar a inovação e reposicionar as autarquias envolvidas no panorama internacional. O arranque do projecto do “Quadrilátero” é definido à partida em duas fases distintas:

- *Acções preparatórias*: Trabalho em rede para a definição de uma estratégia e dos projectos que a corporizam, estruturados num Programa Estratégico de Cooperação (PEC). Esta fase, prevista para 2008, encontra-se actualmente em curso e envolve acções de comunicação, trabalho em

parceria e concertação, *workshops*, conferências, concepção e engenharia de projecto, apresentação de uma candidatura ao PO Norte, entre outras; e,

- *Execução das acções previstas no PEC*: os projectos, a executar até 2012, serão de natureza muito diversificada, pois relacionam-se com a animação de rede, comunicação, estruturas de cooperação interurbanas, programação cultural comum, gestão partilhada de redes e serviços, infra-estruturas, serviços e comunidades de utilização avançada de TIC, projectos de promoção de inovação, eventos de projecção internacional, marketing e imagem das cidades, criação de espaços e centros para acolhimento de estudantes, alguns equipamentos no âmbito da temática central de cooperação, valorização de património, mobilidade na rede, etc (Quadrilátero, 2008).

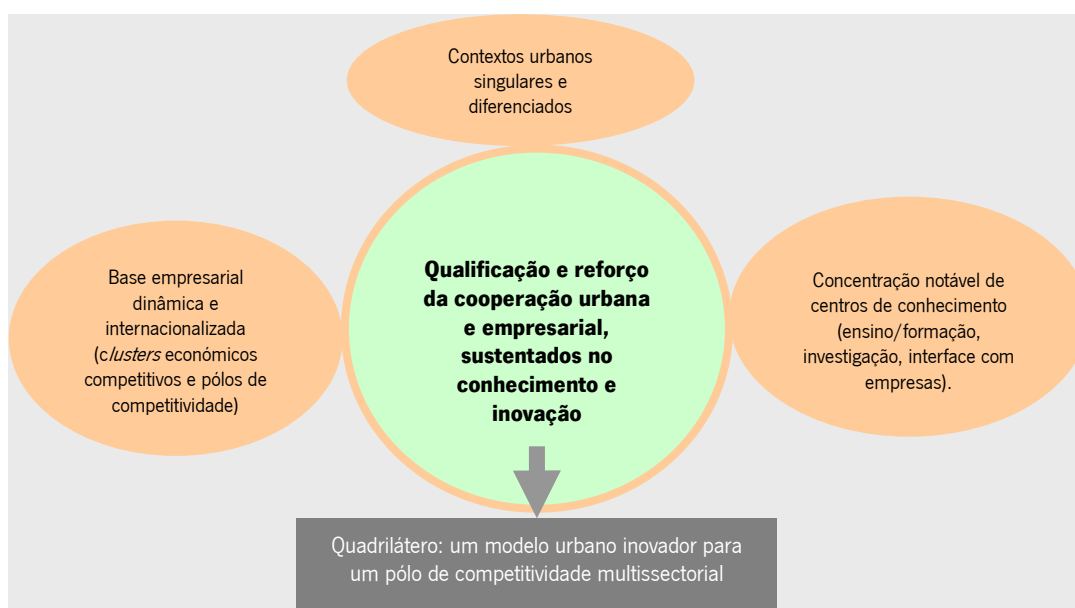
Os objectivos e os resultados a atingir, até agora divulgados para o “Quadrilátero Urbano”, foram elencados da seguinte forma:

- Construir e difundir um conceito de “Quadrilátero” relacionado com a sua realidade territorial e com os seus factores únicos de competitividade e de coesão, criando condições para o seu aprofundamento enquanto comunidade urbana (Difusão pública e generalizada);
- Consensualizar entre os parceiros e num âmbito o mais alargado possível uma visão estratégica para o desenvolvimento do “Quadrilátero” e de cada uma das cidades nesse contexto, sustentando apostas comuns, áreas de cooperação e valorizando factores comuns de competitividade e internacionalização (Carta de Princípios para Política de Cooperação da Rede de Cidades);
- Definir a estrutura, as linhas estratégicas, as medidas e as acções para um Programa Estratégico de Cooperação (Suporte de candidatura ao Eixo III - Qualificação do Sistema Urbano do Programa Operacional Norte 2007-2013, “Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação”, para o período 2009-2012);
- Definir o modelo de gestão, aos níveis político, estratégico e operacional, para desenvolver o Programa Estratégico de Cooperação no “Quadrilátero”;
- Criar e consolidar (no sentido em que permanecerão activas após a conclusão das Acções Preparatórias) 5 parcerias estratégicas temáticas para o desenvolvimento de projectos inovadores de intervenção e gestão urbanas (para cada parceria será definido um caderno de encargos e um conjunto de objectivos de trabalho);
- Identificar e constituir parcerias para 3 projectos concretos partilhados de inovação e internacionalização;

- Aprendizagem e treino de competências em gestão de redes, planeamento e avaliação participada, técnicas de negociação, concretizada na formação de uma equipa intermunicipal e interinstitucional;
- Elaborar um relatório de execução das Acções Preparatórias, incluindo uma narrativa da prática, que fixe a experiência e as aprendizagens, e um relatório de avaliação, que formate recomendações e metodologias para futuros processos de cooperação; e,
- Criar um sítio na internet, integrando módulos de participação pública aberta e plataformas colaborativas temáticas entre actores das cidades, em função das linhas de trabalho e dos projectos-âncora (Quadrilátero, 2008).

Em suma, a temática central da cooperação que envolve este projecto em rede, pretende “potenciar a relação entre um modelo urbano policêntrico qualificado e inovador nas práticas de governança urbana e territorial e uma estratégia de competitividade e internacionalização da base económica sustentada em competências e recursos para a inovação gerados a partir da ligação entre os tecidos científico, de formação, tecnológico e empresarial” (Quadrilátero, 2008:17).

Figura 7 - Principais factores de dinâmica do “Quadrilátero”



(Fonte: Quadrilátero, 2008)

O “Quadrilátero” assume-se como um “projecto de cooperação que pretende assim associar uma estratégia urbana inovadora às dinâmicas de robustecimento de um sistema de inovação de base territorial” (Quadrilátero, 2008:17). Assim sendo, a estratégia do “Quadrilátero Urbano” surge de três factores de dinâmica principais que caracterizam a região, nomeadamente:

- Base empresarial dinâmica e internacionalizada (*clusters* económicos competitivos e pólos de competitividade);
- Contextos urbanos singulares e diferenciados; e,
- Concentração notável de centros de conhecimento (ensino/formação, investigação, *interface* com empresas) [Quadrilátero, 2008].

O tema central da cooperação encontra-se centrado em temáticas operacionais, desenvolvidas a partir de grupos de trabalho específicos, acompanhados por algumas linhas de trabalho mais transversais. No seu conjunto, estas linhas foram testadas em contexto de trabalho centrado em alguns projectos concretos, experiências de intervenção nas cidades que contenham potencial de partilha de experiência e transferência de soluções e metodologias e que sejam exemplos de integração das dinâmicas associadas às diversas dimensões que dão sentido a esta rede (Quadrilátero, 2008). “Uma rede com estas características é única no território nacional, podendo assumir-se claramente como a terceira concentração urbana e de conhecimento do país” (Quadrilátero, 2008:3).

7.5 Balanço interno das Acções Preparatórias

O balanço que se pretende fazer das Acções Preparatórias promovidas pelo “Quadrilátero Urbano” é referente a todo o período de realização das mesmas, ou seja, de Abril a Dezembro de 2008.

De acordo com a análise interna efectuada pelas sete entidades parceiras, registou-se um intenso trabalho em rede, contabilizado pelo número de eventos de diversas naturezas e pela presença sistemática de técnicos das entidades parceiras, aos quais se juntaram representantes de outras instituições e empresas regionais e por alguns peritos em temáticas centrais da cooperação. A este nível, a estimativa inicial foi cumprida, e mesmo ultrapassada, tanto no envolvimento quanto nos seus efeitos na criação de laços sólidos entre os técnicos e responsáveis das sete instituições parceiras (Quadrilátero, 2008).

Com o trabalho desenvolvido no âmbito das Acções Preparatórias, foi possível “a consolidação da imagem e da projecção para a sociedade regional da natureza e dos objectivos do projecto. De facto, intensificou-se a visibilidade do ‘Quadrilátero’, muito por acção deliberada junto da imprensa local, regional e nacional da estrutura de coordenação da rede, apoiada por uma assessoria especializada. A visibilidade do projecto foi consolidada também através da realização de diversas acções de carácter mais público, todas no mês de Dezembro de 2008: a Conferência Redes Urbanas - *Urban Networks*; o apoio a quatro eventos culturais; e, o Seminário Final. Todas estas acções tiveram visibilidade nos meios de comunicação regionais e nacionais” (Quadrilátero, 2008:41). Embora se reconheça que deveria ter existido uma atitude comunicacional mais assertiva, é de realçar o facto de ter sido “cumprida uma das etapas fundamentais do processo, o seu grande marco intermédio e também a matriz para a cooperação nos próximos anos: a elaboração e aprovação de um Programa Estratégico para a cooperação na rede. Este Programa suportou a apresentação de uma candidatura ao Programa Operacional Regional do Norte, para apoio FEDER, com um montante de investimento elegível de 15 milhões de euros, e integra os projectos prioritários para desenvolver nos próximos 4-5 anos” (Quadrilátero, 2008:43).

Deram-se ainda os passos iniciais para “a nova etapa da Rede ‘Quadrilátero’, com a decisão e a proposta inicial de estatutos para a futura Associação de Municípios de Fins Específicos que passará a gerir todo o processo. Esta Associação, que integra um órgão consultivo com a presença de todas as entidades parceiras, corresponde a um modelo organizativo que evidencia um aspecto que, por vezes, é esquecido na organização deste tipo de redes: trata-se de uma rede urbana, ou seja, a matriz territorial e de relação das Cidades deve prevalecer sobre uma visão mais temática, própria de redes de outra natureza. Foram igualmente constituídas as Oficinas de Projecto, cujo trabalho dará continuidade aos Grupos de Trabalho Temáticos no período entre o final destas Acções Preparatórias e a constituição da estrutura que coordenará a rede nos próximos anos. Note-se que o balanço realizado acerca do trabalho destes grupos é bastante positivo, já que foram o principal veículo de consolidação das relações inter-institucionais e inter-pessoais no ‘Quadrilátero’” (Quadrilátero, 2008:44).

No entender dos intervenientes nas Acções Preparatórias, “mais do que benefícios para cada uma das cidades, importa realçar o benefício colectivo para a rede. O fortalecimento dos laços pessoais e de colaboração técnica, ainda mais porque se registou entre técnicos de diversas áreas de acção em cada um dos municípios e nas restantes entidades, permitiu de

forma objectiva incrementar as competências e a disponibilidade das diversas estruturas para a cooperação. Ora esta é entendida como uma matéria fundamental para a eficácia da gestão dos processos urbanos, pelo que as cidades são já ganhadoras, posicionando-se de forma mais competitiva na concorrência pela captação de projectos inovadores e estruturantes, de investimento ou de apoios financeiros nas políticas públicas nacionais e da União Europeia” (Quadrilátero, 2008:49).

Por via deste processo de cooperação as cidades, os municípios “ganham também massa crítica, não apenas demográfica, que é essencial para um posicionamento mais competitivo. A metodologia e a disciplina de trabalho que as Acções Preparatórias impuseram foram essenciais para solidificar de forma progressiva estes laços. Neste ganho de massa crítica, se é possível individualizar alguma das cidades, talvez se deva referir que Barcelos, originalmente ‘ignorada’ no Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território (que se refere apenas ao triângulo Braga - Famalicão - Guimarães), passou a estar no mapa de referência para o ordenamento do território nacional e regional. Mas também aqui o principal ganho não deve ser individualizado, sendo mais interessante realçar que as Acções Preparatórias criaram no terreno (e talvez pela primeira vez na região) as condições para que um conceito geográfico e abstracto (do PNPOT, do PROT ou do Norte 2015) se materialize numa visão e num processo de cooperação tendente a gerar uma nova realidade urbana” (Quadrilátero, 2008:49).

Por outro lado, “os diagnósticos e a geração de consensos ao longo dos trabalhos permitiram focar as atenções nalguns *dossiers* mais relevantes para as cidades (...): a mobilidade, as infra-estruturas e serviços de comunicações avançadas, a criatividade, a cultura e a regeneração urbana, para além do desenvolvimento económico e empresarial. Estes *dossiers* foram abordados não em abstracto, mas em função do contexto específico e as soluções discutidas e previstas no Programa Estratégico são soluções para as cidades e a região do ‘Quadrilátero’, e não para espaços indefinidos” (Quadrilátero, 2008:49).

O próprio Programa Estratégico de Cooperação pode ser “considerado como um trunfo e um benefício para as cidades e para a região. Elaborado através de uma metodologia ‘passo a passo’, é um instrumento de referência para o futuro, naturalmente avaliável e passível de revisão, no qual as sete instituições se revêem. Note-se que, pode apontar-se a este processo alguma ‘falta de abertura’ à sociedade regional, em contrapartida ele nasce da cooperação estreita entre estas entidades, e é assumido pelo ‘colectivo’, aspecto que normalmente não se

encontra em ‘planos estratégicos’ mais participados mas da responsabilidade de apenas uma entidade” (Quadrilátero, 2008:49).

Por outro lado, “a região alargada do Cávado-Ave ganha também um novo factor de coesão territorial, criando-se um núcleo central assente nas quatro principais concentrações urbanas. Neste aspecto, as Acções Preparatórias deram um contributo inquestionável, já que permitiram identificar e contornar progressivamente algumas reservas iniciais e os possíveis focos de conflito entre o projecto do ‘Quadrilátero’ e outros projectos em curso na região, com outras geometrias e outros actores na liderança” (Quadrilátero, 2008:49).

Sobre desenvolvimentos futuros, também devem ser referidos cinco aspectos que demonstram a continuidade que a rede urbana pretende dar às Acções Preparatórias:

- Este período preparatório permitiu experimentar diferentes formas de articulação entre os parceiros, tanto ao nível institucional quanto pessoal. Na continuidade directa desta experiência, o Plano Estratégico de Cooperação integra um projecto designado por “Quadrilátero em Rede”, que aprofundará o trabalho cooperativo e coordenado, desenvolvendo de forma irreversível hábitos, métodos e competências. E as oficinas de projecto, iniciadas nas Acções Preparatórias, continuam em actividade após o encerramento destas, trabalhando e detalhando os projectos adoptados pela rede;
- O modelo organizativo proposto para gerir o processo de cooperação no período 2009-2013 aproveita as boas experiências do período preparatório (como são, reconhecidamente, os casos da coordenação técnica transversal, os grupos de trabalho temáticos e a aposta nos recursos internos das entidades parceiras) e formaliza-o (constituindo uma associação de municípios de fins específicos onde os restantes parceiros não autárquicos estão representados na orientação estratégica). Ou seja, as Acções Preparatórias lançaram e testaram em contexto real uma organização que se revelou eficiente, mas com limitações naturais, sugerindo as necessárias evoluções para as corrigir;
- A continuidade directa no conteúdo temático das Acções Preparatórias e do Programa Estratégico. Os diversos projectos da rede urbana foram gerados nos grupos de trabalho temáticos, como seria de esperar, mas imperou um critério de alguma selectividade. Nem todos os projectos sugeridos passaram os testes de concertação e viabilidade. Nem todos os grupos de trabalho geraram projectos consistentes (veja-se o caso do GTT Potencial Humano). Alguns GTT desdobraram-se em vários projectos. Mas o que a rede urbana vai ser nos próximos anos decorre directamente das escolhas feitas neste período preparatório;

- A continuidade de algumas das acções iniciadas no período preparatório, para além das metodologias de trabalho, dos modelos organizativos e do conteúdo temático. Concretamente: a Conferência Internacional, que será realizada anualmente; um conjunto de actividades de comunicação e animação que se inspiram nas acções desenvolvidas, de forma talvez incipiente, neste período; a imagem gráfica adoptada, que marcará a comunicação a realizar; o *site* internet, que será uma ferramenta de comunicação e interacção com o meio;
- Por último, um aspecto mais global: as Acções Preparatórias testaram também a consistência e a pertinência da rede e das temáticas de cooperação propostas, bem como o empenhamento dos membros da parceria. A manutenção do projecto, a aposta num Programa Estratégico para os próximos anos, a consolidação institucional prevista, são a demonstração de resultados muito positivos das Acções Preparatórias que se podem projectar para o futuro, agora não com a preocupação apenas de “aprender” mas também com a de “concretizar” (Quadrilátero, 2008).

Em jeito de resumo, mas concentrando-nos nas boas práticas que derivaram da execução das Acções Preparatórias, é possível identificar quatro:

- Trabalho em rede como objectivo e não apenas como meio;
- Alargamento progressivo da base de aceitação pública do projecto;
- Focagem (urbana, em primeiro lugar) e estabilidade do modelo institucional adoptado;
- Implementação de uma cultura de monitorização e avaliação (Quadrilátero, 2009).

Relativamente ao intenso trabalho em rede, corresponde a “um avanço significativo em termos de atitude institucional e, esperam-se, resultados práticos em ganhos de competitividade, numa região urbana que integra cidades de duas NUT III (Cávado e Ave) onde as acções de cooperação não têm sido frequentes nem muito frutuosas, e em cuja sociedade persistem marcas intensas de rivalidade” (Quadrilátero, 2009:2).

Quanto à questão de focar o projecto generalizando a imagem, importa referir que uma das linhas de trabalho foi “a consolidação da imagem e da projecção para a sociedade regional da natureza e dos objectivos do projecto. (...) Esta estratégia de visibilidade assentou num consenso entre os membros da rede: o projecto, para ser consistente e ser um projecto a longo prazo, deve vencer as resistências da sociedade, as reservas iniciais dos cidadãos e das instituições. Aceitaram-se duas ideias-chave neste domínio: focar o projecto em temáticas próprias, específicas (e desta forma demonstrar que ele não é um projecto concorrente com outros já lançados, noutras geometrias territoriais e institucionais); e criar uma imagem

favorável, dessa forma influenciando positivamente o contexto de aceitação e adesão” (Quadrilátero, 2009:3).

Outro aspecto a salientar prende-se com o entendimento do “Quadrilátero” com finalidades e projectos específicos, não sendo apenas um conceito geográfico de proximidade. A boa prática a reter é a da “selectividade dos domínios de cooperação, a da relação desses domínios e dos respectivos projectos com outras linhas da política de cidades (...) e a centragem da coordenação da rede numa estrutura que emerge dos parceiros responsáveis pela gestão urbana, e não dos parceiros do mundo do conhecimento ou da economia e das empresas. Boa prática também parece ser o da consistência do modelo institucional adoptado - um modelo jurídico claro, no quadro da legislação sobre o associativismo municipal, que obrigará a compromissos públicos, partilhados, transparentes e firmes. Trata-se da criação de uma Associação de Municípios de Fins Específicos” (Quadrilátero, 2009:4).

Não menos importante é a boa prática da cultura da monitorização e avaliação como elemento estruturante do projecto “Quadrilátero”. A parceria de base do “Quadrilátero” entende que “só com uma monitorização (estratégica e operacional) se pode gerir um processo tão complexo quanto este. E entende também que a avaliação externa, independente, é um poderoso mecanismo de regulação das estratégias e dos processos. Nesse sentido, e a partir da experiência das Acções Preparatórias, estão criados, no Programa Estratégico de Cooperação, mecanismos para dar continuidade a estas componentes (complementares) da gestão do projecto ‘Quadrilátero’” (Quadrilátero, 2009:5).

7.6 O Programa Estratégico de Cooperação

Como vimos, o principal objectivo das “Acções Preparatórias” era tornar possível a elaboração de um Programa Estratégico de Cooperação que pudesse ser subscrito por todos os parceiros da rede do “Quadrilátero”.

Para criar esta base de entendimento, as temáticas dos trabalhos desenvolvidos na fase preparatória tiveram de ser desde logo orientados para os domínios em que se pretendia criar um programa mais estruturado e sustentado de cooperação. Estas linhas de trabalho (transversais e temáticas) foram seleccionadas em função de uma visão prospectiva e de uma base institucional já existente. Esta opção serviu para dar consistência ao trabalho desenvolvido nas “Acções Preparatórias”, viabilizando a concepção de um Programa Estratégico de Cooperação para os próximos anos.

Figura 8 - Linhas gerais para o PEC



(Fonte: Quadrilátero, 2008)

O “Quadrilátero” é um projecto de cooperação que “pretende assim associar uma estratégia urbana inovadora às dinâmicas de robustecimento de um sistema de inovação de base territorial” (Quadrilátero, 2008:17).

Em consequência, entende-se que a região do Cávado-Ave é um laboratório “natural” para esta experimentação, tanto pelas características territoriais como pela sua base económica e institucional. Convergem neste sentido três factores de dinâmica:

- Concentração de centros de conhecimento;
- Base empresarial dinâmica e internacionalizada; e,
- Contextos urbanos notáveis e diferenciados (Quadrilátero, 2008).

Uma rede com estas características é única no território nacional, podendo assumir-se como a terceira concentração urbana nacional. Das “áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto diferencia-se não apenas pela dimensão, mas também pela base territorial de características policêntricas e por uma maior proximidade (tanto institucional quanto temática) entre os centros de conhecimento e a base económica endógena. Assumindo este entendimento, as autarquias

entenderam também que é imprescindível, desde esta fase inicial, chamar à parceria algumas das principais instituições que representam os mundos empresariais e de investigação e desenvolvimento tecnológico na região. (...) O que está em jogo, e que este Programa Estratégico de Cooperação procura sistematizar, é uma experiência inovadora de políticas urbanas de base local” (Quadrilátero, 2008:3).

De acordo com o conceito adoptado na actual Política de Cidades Polis XXI, uma “‘Rede Urbana para a Competitividade e a Inovação’ corresponde a um conjunto de cidades que se associam no âmbito de uma estratégia de cooperação comum com o objectivo de criar novas formas de estruturação do território, valorizando o policentrismo e as interdependências entre as diversas cidades envolvidas, por forma a ganhar dimensão urbana e uma maior projecção nacional e internacional. Trata-se de um quadro de cooperação entre cidades e entre actores urbanos, visando especificamente:

- Apoiar a afirmação das cidades enquanto nós de redes de inovação e competitividade de âmbito nacional ou internacional;
- Promover o reforço das funções económicas superiores das cidades, através da obtenção em rede de limiares e sinergias para a qualificação das infra-estruturas tecnológicas e o desenvolvimento dos factores de atracção de actividades inovadoras e competitivas;
- Estimular a cooperação entre cidades portuguesas para a valorização partilhada de recursos, potencialidades e conhecimento, valorizando os factores de diferenciação;
- Promover a inserção das cidades em redes internacionais e afirmar a sua imagem internacional;
- Optimizar o potencial das infra-estruturas e equipamentos, numa perspectiva de rede” (MAOTDR, 2007:2).

Assim, “a estruturação de uma ‘Rede Urbana para a Competitividade e a Inovação’ deve obedecer a um propósito, cujos pressupostos são:

- Uma visão, alicerçada na análise das potencialidades, das dinâmicas e dos actores;
- Apostas estratégicas partilhadas entre as diversas cidades da rede e os diversos actores urbanos;
- Objectivos para a cooperação interurbana, com identificação das linhas de acção e de projectos concretos que podem materializar essa cooperação” (MAOTDR, 2007:2).

Portanto, fica “já claro que estamos aqui a tratar de políticas urbanas e não de políticas (sectoriais ou globais) de inovação, competitividade ou desenvolvimento. Importa que o projecto

(...) se inscreva no quadro da relação entre o meio urbano e o contexto económico, em sentido lato, em que a rede urbana se insere. O projecto tentará definir de que forma as cidades (em rede ou na perspectiva intraurbana) podem relacionar-se com esse contexto de forma inovadora. Como podem as cidades constituir-se elementos de atracção e competitividade para os cidadãos e os agentes económicos? Que boas práticas adoptar ao nível da administração pública e das parcerias público-privadas no quadro da modernização administrativa e da criação de uma sociedade do conhecimento? Que redes e sistemas de serviços territoriais partilhar, e como disponibilizá-los numa estratégia inteligente e selectiva de atracção de actividades? E como podem as cidades apropriar-se dos efeitos positivos decorrentes de uma base científica e económica inovadora, competitiva, internacionalizada e em rede, que atrai ela própria investimento, gera empregos qualificados e, por isso, estimula a chegada de novos residentes com novas exigências de urbanidade? Que iniciativas e qual o papel dos diversos actores urbanos (administração, agentes culturais, etc.) na criação de um ambiente urbano funcional e atractivo? Como projectar uma imagem internacional que associe a qualidade urbana à excelência económica?” (Quadrilátero, 2008:4).

Passou-se então a designar esta rede por “Quadrilátero”, “recuperando um termo que é usado na região há alguns anos pelos meios empresarial, político e académico, e que se foi vulgarizando nos meios de comunicação social. Ou seja, apesar do passo decisivo que esta rede representa, trata-se de um projecto que não rompe com o passado, sob pena de colocar em risco a sua sustentabilidade. Confirmando esta perspectiva, o Programa Estratégico (...) resulta de um processo aprofundado de discussão e partilha entre as instituições parceiras, no quadro das Acções Preparatórias para as Redes Urbanas de Competitividade e Inovação... (...) Diversos elementos referentes a estas Acções Preparatórias (Plano de Acção, Relatório de Progresso) são apresentados em anexo ao Programa Estratégico, confirmando que à opção política de concretizar a rede se associa uma metodologia de aproximação sucessiva entre os parceiros, os meios institucional e empresarial regional e a população em geral. Desta forma fica demonstrada, estamos em crer, a perspectiva de partilha e de concertação em torno de objectivos comuns, construindo passo a passo as condições para concretizar a visão inicial, que é ambiciosa mas, como é normal nestes processos em Portugal, relativamente vaga” (Quadrilátero, 2008:5).

Geralmente, os diagnósticos realizados para este espaço territorial concluem que, “exceptuando algumas centralidades históricas (Guimarães e Braga), este é um território difuso

e confuso. Neste contexto, o caminho adoptado pelas políticas territoriais (seja no quadro do PNPOT, do Norte 2015 e do futuro PROT Norte) é o de destacar o papel estruturante que os sistemas urbanos devem desempenhar na qualificação deste território, embora as orientações concretas de política para cumprir tais designios sejam indefinidas” (Quadrilátero, 2008:13).

O “Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território - PNPOT refere-se a um desenvolvimento económico, social e ambiental através de quatro eixos (sustentabilidade, competitividade, equitatividade e criatividade). De entre as opções consagradas no seu Modelo Territorial, crê-se que as que reflectem uma maior coerência com a formalização dos projectos do ‘Quadrilátero’ são as que se referem, especificamente, à estruturação de nucleações que contrariem a tendência para a urbanização contínua ao longo da faixa litoral; ao reforço da coesão do território nacional através de uma organização mais policêntrica do sistema urbano; à valorização da aglomeração urbano-industrial do Noroeste; ao desenvolvimento de redes de conectividade internacional, consolidando novas centralidades urbanas num contexto mais alargado; à estruturação de pólos de competitividade regional; à valorização do acesso ao conhecimento, mobilidade, comunicação e serviços colectivos” (Quadrilátero, 2008:13).

O Norte 2015 assumiu três prioridades estratégicas:

- “*Norte I-TEC*: Promover a Intensificação Tecnológica da Base Produtiva Regional (que, como veremos, é reflectida principalmente na linha temática ‘Cooperação e Qualificação Empresarial’ da rede Quadrilátero);
- *Norte S-CORE*: Assegurar, Sustentadamente, a Competitividade Regional (reflectida principalmente nas linhas temáticas ‘Mobilidade Urbana e Interurbana’ e ‘Potencial Humano’); e,
- *Norte E-QUALITY*: Promover a Inclusão Social e Territorial (reflectida principalmente nas linhas temáticas ‘Quadrilátero Digital’ e ‘Regeneração Urbana’)” [Quadrilátero, 2008:15].

Não obstante estas relações directas com as suas diversas linhas temáticas, o PEC para a rede “Quadrilátero”, como um todo, “responde a objectivos mais gerais da estratégia Norte 2015. O projecto assume uma grande coerência com o cenário ‘Norte em rede’, expresso no relatório do Norte 2015. Trata-se de um cenário que é assumido como ‘de chegada’, correspondendo à visão e aos objectivos de desenvolvimento regional para a região no final do QREN 2007-2013, optimizando os progressos tanto no eixo Equidade/Coesão como no eixo Eficiência/Competitividade. De forma ainda mais ambiciosa, e superando a simples leitura de reconhecer a Braga e a Guimarães um potencial de centralidade de relevo, o ‘Quadrilátero’ corporiza o caminho entre o actual ‘Norte cercado’ e o futuro ‘Norte em rede’, apostando em

vectores de competitividade endógenos tão tecno quanto (metro) politanos” (Quadrilátero, 2008:16).

A conclusão dos diagnósticos e das opções de fundo tomadas pelos parceiros da rede, traduzidas nas propostas dos diversos Grupos de Trabalho Temáticos e na elaboração do Programa Estratégico de Cooperação, aprovado no final de Setembro, serviu de base para a candidatura ao Programa Operacional Regional do Norte, apresentada em 6 de Outubro de 2008 (Quadrilátero, 2008). Como vamos verificar mais à frente, esta candidatura foi entretanto aprovada (Agosto de 2009) e, actualmente, os parceiros da rede encontram-se a trabalhar na sua implementação.

7.7 Avaliação externa das Acções Preparatórias e do PEC

Para além da monitorização sistemática efectuada pelo “Quadrilátero Urbano”, procedeu-se ainda no âmbito do projecto a uma avaliação externa dos trabalhos desenvolvidos (desenvolvida por José Mendes, do Grupo de Planeamento Territorial do Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho), cujas conclusões e recomendações são de indiscutível utilidade para os trabalhos futuros.

Na “história recente dos municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão não há registo de grandes afinidades institucionais nem de actos estratégicos partilhados, à imagem aliás do que acontece em praticamente todo o espaço autárquico nacional. Mais do que o baixo nível de cooperação intermunicipal, o aspecto mais penalizador tem sido a ausência de tradição de cooperação, que se manifesta frequentemente também ao nível intramunicipal. Apesar das explicações assentes em rivalidades regionais, muitas vezes alimentados por motivações efémeras, a verdade é que a dificuldade de estabelecer visões, estratégias e objectivos comuns não é um exclusivo destes quatro municípios. Atravessa o País autárquico, o País institucional, o País político e, apesar de com menos intensidade, o País empresarial” (Mendes, 2008:4).

Esta realidade “não se coaduna com os desafios que actualmente se colocam ao País, às regiões e às suas cidades, sobretudo quando se assiste à alteração substancial do paradigma da competitividade territorial. A concentração de recursos e a sua organização em rede, ao serviço de uma visão e estratégia concertadas, são o mais seguro caminho para a sustentabilidade num mundo globalizado. Este entendimento teve já eco no território da rede em apreço, quando em 2003 os Municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Famalicão, a

Universidade do Minho e a Associação Industrial do Minho assinaram um primeiro Protocolo para o Desenvolvimento Regional. Esta iniciativa foi pioneira em Portugal e demonstra, por um lado, a visão das instituições em causa e, por outro lado, a existência de um contexto geográfico e sócio-económico capaz de suportar um desígnio comum” (Mendes, 2008:5).

De acordo com a avaliação efectuada, “este contexto pode sintetizar-se por um conjunto de indicadores inquestionáveis demonstrativos de uma massa crítica com elevadíssimo potencial para a geração de valor e sinergias. Desde logo a dimensão demográfica: 250 mil pessoas nas quatro cidades, 600 mil nos quatro municípios, 1 milhão nas NUT Ave e Cávado, uma das mais jovens populações da Europa. Depois a dimensão geográfica: quatro cidades situadas dentro de um espaço com diâmetro inferior a 30 Km, todas ligadas por uma rede de auto-estradas que reduzem a distância temporal a 15 minutos, atravessadas por linhas férreas, onde se inclui num futuro próximo a alta velocidade, ligadas ao mundo por aeroporto e porto de mar localizados a 30-40 minutos. Ainda a dinâmica empresarial - PME e *clusters* competitivos à escala global (têxtil, agro-alimentar, *software* e TIC, construção, etc.) -, a dinâmica cultural - eventos, equipamentos e centros históricos diferenciadores - a dinâmica científica e da inovação - cinco instituições de ensino superior, o CITEVE, o Parque de Ciência da UM, o Avepark, o Centro de Engenharia de Tecidos, o Laboratório Internacional de Nanotecnologias” (Mendes, 2008:5).

Contudo, “ao contexto somou-se a vontade política. A decisão dos Parceiros de avançar para as Acções Preparatórias para a criação da Rede que designaram de ‘Quadrilátero’ é um avanço voluntarioso, no sentido em que não resulta de directivas *top-down* para a reorganização do espaço autárquico, mas sim de uma vontade de conjugação de interesses comuns. Os quatro municípios procuram uma visão e estratégia comuns para a competitividade e a internacionalização, sem naturalmente comprometerem a sua autonomia. Neste quadro, é nosso entendimento que o ‘Quadrilátero’ é oportuno e que só fará sentido numa lógica de continuidade” (Mendes, 2008:5).

Na base do estabelecimento da parceria e previamente ao desenvolvimento do Plano de Acção das Acções Preparatórias, foi estabilizada a Temática Central da Cooperação. No enunciado original, “os parceiros pretendem ‘potenciar a relação entre um modelo urbano policêntrico qualificado e inovador nas práticas de governança urbana e territorial e uma estratégia de competitividade e internacionalização da base económica sustentada em competências e recursos para a inovação gerados a partir da ligação entre os tecidos científico,

de formação, tecnológico e empresarial'. Descodificando, a Parceria aspira a um modelo urbano inovador para um pólo de competitividade multisectorial" (Mendes, 2008:6).

O Plano de Acção, que na sua versão definitiva foi apresentado em Junho de 2008, "apresenta o faseamento das acções (explicitando os objectivos, as metas e os prazos a cumprir), a sua programação material (identificando actores e recursos), e a programação financeira (identificando custos e fontes de financiamento). Desenvolve-se em 9 acções, a saber:

- *Acção 1:* Gestão e organização da Acção Preparatória;
- *Acção 2:* Criação e manutenção activa do *website*;
- *Acção 3:* Networking - reuniões, *workshops*, *breakfast points*;
- *Acção 4:* Grupos de trabalho temáticos;
- *Acção 5:* Oficinas de projectos;
- *Acção 6:* Animação da rede urbana;
- *Acção 7:* *Benchmarking*;
- *Acção 8:* Passo a passo para a visão e estratégia;
- *Acção 9:* Conferência internacional" (Mendes, 2008:7).

Este Plano de Acção, "inclui um conjunto de acções que se podem considerar *standard*- caso das Acções 1, 2, 3, 7 e 9 - e um outro conjunto que revela já uma abordagem diferenciadora e, sobretudo, a noção de que a visão e a estratégia só seriam possíveis através de um processo 'passo a passo', onde o aspecto mais crítico é a consolidação de cada etapa antes de avançar para a seguinte. A Acção 8 (Passo a passo para a visão e estratégia) é a espinha dorsal de todo o projecto, porventura a mais crítica e mais ambiciosa. A sequência de operações Conhecimento, Estabilização de metodologias, Consolidação de redes interpessoais e interinstitucionais, Concretização em projectos e estabilização da rede, Conferência e Seminário final, é particularmente realista e, à partida, adequada para o contexto em causa. Do sucesso desta Acção dependeria, em última instância, a sobrevivência da própria rede. Noutra perspectiva, da qualidade da implementação das Acções 4 (Grupos de trabalho temáticos) e 5 (Oficinas de projectos) dependeria a qualidade do Programa Estratégico de Cooperação" (Mendes, 2008:8).

Todavia, "a agenda das Acções Preparatórias foi fortemente marcada por duas condicionantes. Por um lado, o *deadline* para a submissão da Candidatura do Programa Estratégico de Cooperação (PEC) do 'Quadrilátero' ao Programa Operacional Regional do Norte (Outubro 2008). Sendo o PEC o mais importante *output* das Acções Preparatórias, a sua

disponibilização cerca de dois meses antes do final das mesmas, incluindo detalhe, orçamento e consensualização, foi um desafio à capacidade de trabalho e coordenação da Parceria. A segunda condicionante foi a necessidade de construir um capital de confiança no seio da Parceria, o qual era um requisito prévio para praticamente todas as Acções. Pode afirmar-se que a abordagem passo a passo procurava garantir que cada etapa era um ponto sólido de não retorno, pelo que tinha tempos próprios, sem os quais não haveria condições para o desenvolvimento mais profundo de trabalho conjunto. É assim legítimo concluir que não fará muito sentido fazer uma avaliação demasiado marcada pelo ritmo inicialmente previsto no Plano de Acção. A própria Rede assumiu que, ‘por vezes, devemos ter a consciência de que é preferível manter a focagem mais nos resultados a atingir do que no caminho que foi inicialmente traçado, o qual deve estar em permanente avaliação’” (Mendes, 2008:10).

A linha condutora de todo este percurso foi “a construção passo a passo de uma base de confiança interinstitucional e pessoal. Pode afirmar-se que tal foi conseguido e que este capital de confiança é já um activo intangível do ‘Quadrilátero’” (Mendes, 2008:12). A “avaliação da projecção do ‘Quadrilátero’ para o exterior envolve duas dimensões de natureza diversa. Por um lado, importa avaliar o esforço que a Parceria desenvolveu em termos de disseminação do conceito e do projecto no seio da Comunidade. Por outro lado, interessará observar e sentir o verdadeiro impacto da rede, isto é, a medida da apropriação dos desígnios do ‘Quadrilátero’ por parte dos cidadãos e dos agentes” (Mendes, 2008:14).

Em termos de “disseminação, é evidente (e o mesmo foi declarado pelos Parceiros) que se pretendeu ter um sentimento de não retorno da Parceria antes de a afirmar de forma intensa para o público em geral. Esta abordagem cautelosa, mesmo preventiva, compreende-se em face dos condicionalismos que foram já referidos anteriormente neste Relatório. A partir do momento em que foi estabelecida a confiança entre os parceiros, registou-se uma opção clara pela comunicação dos propósitos e objectivos, consubstanciada nomeadamente pela contratualização dos serviços de uma agência de comunicação. A frequência de aparição de notícias sobre o ‘Quadrilátero’ aumentou drasticamente” (Mendes, 2008:15).

Já ao nível do impacto real, “a avaliação possível (apenas qualitativa), realizada através de uma bateria de contactos informais com cidadãos e agentes, permitiu constatar:

- Que a comunidade, ao nível dos seus estratos mais qualificados (líderes de opinião, instituições públicas e privadas de dimensão municipal ou supramunicipal, empresas de expressão regional,

nacional ou internacional, académicos) tem conhecimento da iniciativa 'Quadrilátero' e uma noção aceitável dos seus propósitos;

- Que a expectativa dos grupos referidos no ponto anterior face ao sucesso do 'Quadrilátero' varia entre alta e moderada, colocando-se numa posição de observador que, se chamado a intervir, está disponível para participar activamente;

- Que a comunidade, ao nível dos seus estratos menos qualificados (grande parte da população, pequenas organizações sociais, escolas não superiores, PME de dimensão local) não conhece ou, no limite, poderá ter ouvido ou lido ocasionalmente sobre o 'Quadrilátero' mas não tem noção dos seus propósitos e, quando desafiada a conjecturar sobre uma rede urbana com estes parceiros, revela a incredulidade típica de um contexto onde impera ainda a ausência de tradição de cooperação" (Mendes, 2008:15).

Percebe-se "o percurso traçado pela Parceria, naquilo que dela dependia, e também que muito (quase tudo) há a fazer em termos de projecção do 'Quadrilátero' para a envolvente próxima. Estarão já criadas as condições para que o conceito seja integralmente disseminado para o exterior, sendo que o veículo *website* (já activo, embora com alguns atrasos) deve ser dinamizado e desempenhar aqui um papel central" (Mendes, 2008:15).

O propósito das Acções Preparatórias das redes urbanas é "a criação dum espaço de convergência, onde se estabelecem laços de cooperação e se alinham interesses. Nesse e desse espaço deve emergir a visão, a estratégia e o programa para a cooperação. (...) A Visão e as Temáticas de Cooperação adoptadas pela rede 'Quadrilátero' são naturalmente opções próprias e legítimas, não deixando, em princípio, espaço para discussão ao nível da sua justeza ou validade" (Mendes, 2008:16).

A visão para o "Quadrilátero" foi enunciada no "Plano Estratégico de Cooperação da seguinte forma: 'Um pólo de competitividade territorial e multisectorial, baseado num modelo urbano inovador'. Em termos conceptuais, esta visão é segura porque minimalista, afirma o carácter multisectorial do (multi)pólo de competitividade e faz referência a um modelo urbano inovador. Pode dizer-se que tem alguma essência. Contudo, carece, a nosso ver, de posicionamento" (Mendes, 2008:17).

A "Visão reflecte a ambição, aquilo que a rede pretende ser. O posicionamento acrescenta o reconhecimento, o âmbito e a posição. É-se competitivo porque se tem vantagens em relação à concorrência e num determinado quadro referencial, e porque se é reconhecido como tal. A percepção com que ficamos no contacto com os Parceiros da Rede é de que existe a

noção e o sentido de posicionamento. Parece-nos então que haveria sustentação para reescrever o enunciado da Visão sem violar o espírito que lhe está subjacente, por forma a transmitir uma maior ambição. O ‘Quadrilátero’ poderia: ‘Ser e ser reconhecido como o mais dinâmico e atractivo pólo de competitividade territorial português baseado em cidades médias, que se organiza em torno do conhecimento e da inovação e se posiciona internacionalmente como um espaço de oportunidades’” (Mendes, 2008:17).

As Temáticas de Cooperação identificadas e desenvolvidas são: Quadrilátero Digital; Quadrilátero Mobilidade; Quadrilátero Criativo; Quadrilátero Cultural; Quadrilátero Desenvolvimento Urbano; Quadrilátero Empresarial: acolhimento e internacionalização; e, Quadrilátero em Rede. Este “conjunto de temáticas (e respectivos projectos) encerra aquilo a que se poderia chamar de um programa fundacional de uma visão, no sentido em que cria contexto para a activação dos *drivers* que decidem a competitividade do ‘Quadrilátero’ - a criação e retenção de talento, a inovação contínua, a conectividade - e, por outro lado, dá espaço para a identidade de cada um dos municípios e parceiros. Face ao tempo disponível para a sua preparação, aos limites orçamentais em sede de financiamento potencial, e ao propósito primeiro de alinhar um pacote estratégico para o lançamento da rede urbana ‘Quadrilátero’, as temáticas de cooperação são, em nossa opinião, uma escolha equilibrada e assertiva” (Mendes, 2008:17).

Ao longo das Acções Preparatórias e da preparação do Programa Estratégico “foi adoptada uma estrutura organizativa tripartida, que incluiu um comité de pilotagem, uma equipa de projecto e grupos de trabalho temáticos. A implementação propriamente dita da rede ‘Quadrilátero’ exige um modelo mais formalizado, que no entanto será uma evolução do modelo anterior. No próprio texto do PEC é dito: ‘Quer-se com este passo organizativo manter e aprofundar as boas práticas do trabalho em rede (mantendo os grupos de trabalho temáticos como estrutura operacional de partilha e extensão) ao mesmo tempo que se profissionaliza a gestão (garantindo que os volumes de investimento previstos nos projectos são eficientemente aplicados) e que se formaliza um modelo de aposta clara e sustentada para a cooperação institucional, através da criação de uma Associação de Municípios de Fins Específicos com um órgão consultivo no qual todos os parceiros do ‘Quadrilátero’ estão representados’” (Mendes, 2008:22).

A “Associação de Municípios de Fins Específicos é, face às opções possíveis, uma solução de grande potencial. O Comité de Orientação Estratégica, cuja constituição deverá ser

particularmente cuidada, poderá funcionar como o espaço por excelência de contacto entre Sociedade-Instituições-Ciência. (...) Ao nível da monitorização, o PEC propõe um Plano de Monitorização que implementa um conjunto de mecanismos, do nosso ponto de vista ajustados aos objectivos, que se expressam a três níveis:

- Monitorização ao Nível Estratégico, onde se avalia o desenvolvimento das intervenções e a eficácia da Rede, no cumprimento dos objectivos de natureza estratégica, tal como foram definidos;
- Monitorização ao Nível Operacional, onde é controlado o desenvolvimento do programa de trabalhos, designadamente o seu caminho crítico, tendo por referência o cronograma detalhado das acções; e,
- Monitorização de Realizações e Resultados, que constitui o nível mais básico da monitorização já que avalia indicadores de *performance* para cada uma das acções e tarefas a desenvolver e, na sequência, alimenta os dois níveis de monitorização atrás referidos (operacional e estratégico)” [Mendes, 2008:23].

O documento do PEC “apresenta um capítulo dedicado à comunicação, divulgação e animação, com uma breve referência ao marketing territorial do ‘Quadrilátero’. Face, por um lado, ao potencial desta Rede e, por outro lado, à importância de uma estratégia adequada de marketing para o respectivo posicionamento, é de saudar a preocupação manifestada e a intenção clara de não deixar a temática à margem do exercício estratégico. Todavia, o grau de profundidade com que esta problemática foi tratado é, a nosso ver, insuficiente. A sua importância justificaria uma Operação dedicada, com explicitação dos responsáveis, da missão, estratégia, estrutura organizativa, orçamento, plano de financiamento e resultados esperados. Ou seja, a assumpção do estatuto de projecto, contrariamente a uma formulação transversal, potencialmente mais diluída e menos eficaz. Importa também entender as relações e o valor próprio da Comunicação e do Marketing, situação que não parece estar muito clara no documento do PEC. Parece-nos que existe por parte dos Parceiros grande sensibilidade para este assunto e que em sede de desenvolvimento e implementação do PEC há espaço e tempo para o repensar e o formular da forma mais ajustada” (Mendes, 2008:25).

Numa avaliação global ao trabalho desenvolvido no âmbito das Acções Preparatórias do “Quadrilátero”, pode afirmar-se com segurança que o mesmo foi relevante, substancial, eficiente e eficaz (Mendes, 2008).

“Relevante porque endereçou uma problemática emergente - as redes urbanas - no quadro da resposta a uma oportunidade. O passivo existente em termos de experiência e iniciativa de cooperação nesta sub-região é, desde logo, motivo mais que suficiente para atestar a relevância do trabalho desenvolvido. A vontade genuína e o envolvimento ao mais alto nível dos parceiros abre um novo capítulo no relacionamento institucional, que acreditamos muito beneficiará a região e o País” (Mendes, 2008:29).

“Substancial porque foi muito além dos princípios e das intenções estratégicas (elas próprias extremamente importantes). Foi ao nível do projecto, da acção, da tarefa, do orçamento. A actividade dos Grupos de Trabalho Temáticos foi deveras apreciável, sobretudo quando se sabe que integraram elementos de diferentes instituições e trataram assuntos de interesse comum” (Mendes, 2008:29).

“Eficiente porque os resultados alcançados mais do que justificaram os meios. O orçamento disponibilizado para uma operação com esta magnitude e duração foi utilizado de forma eficiente e sem desperdícios, sendo de registar o elevado contributo dos recursos próprios das instituições parceiras. As reprogramações que foi necessário efectuar ao longo do percurso justificam-se plenamente e não afectaram, de todo, a qualidade ou a quantidade dos resultados esperados” (Mendes, 2008:29).

Por fim, “o trabalho foi eficaz porque cumpriu os objectivos e metas fixados. A produção do Programa Estratégico de Cooperação do ‘Quadrilátero’, com satisfação dos requisitos de conteúdo e de qualidade, e a submissão da respectiva candidatura num prazo exigente, são a medida clara da eficácia do exercício” (Mendes, 2008:30).

Na óptica da avaliação externa levada a efeito, “o balanço final é francamente positivo. Acreditamos firmemente que se está na presença de uma alteração de paradigma e antevemos a criação daquela que será globalmente a terceira mais competitiva área metropolitana do país, podendo afirmar-se, em determinados sectores/ *clusters*, como a segunda ou mesmo a primeira escolha em termos nacionais. Assim o queiram os agentes e assim se organizem, afectando a esta visão os necessários recursos” (Mendes, 2008:30).

7.8 Programa Operacional Regional/QREN

O “Quadrilátero Urbano” candidatou-se ao Programa Operacional Regional do Norte (ON.2), tendo visto aprovada a sua candidatura a 5 de Agosto de 2009. Com isto, as cidades de Braga, Vila Nova de Famalicão, Barcelos e Guimarães, estabelecidas em rede, vão receber cerca

de 15 milhões de euros para melhorar a competitividade e inovação nesta região, criando um pólo de competitividade territorial e multisectorial.

Pretendendo sistematizar uma experiência inovadora de políticas urbanas de base local, entre os projectos já definidos consta a criação de algumas oportunidades na zona Cávado-Ave, nomeadamente equipamentos de saúde, *design*, moda, indústria de componentes, automóvel e aeroespacial, centros tecnológicos e instituições, como a Universidade do Minho. A acção vai contar com um apoio de 14,9 milhões de euros: 9,7 milhões de euros do FEDER e uma contrapartida nacional de 5,2 milhões de euros. Na “convergência dos factores endógenos (...) com as oportunidades geradas pelas políticas públicas, sejam as novas políticas urbanas, sejam as que estimulam a consolidação destes pólos de competitividade no país, emerge como grande factor de mobilização nesta região urbana policêntrica do ‘Quadrilátero’ a ambição de criar um pólo de competitividade territorial e multisectorial” (Quadrilátero, 2008:12).

O “Quadrilátero” é um projecto desenvolvido por quatro cidades vizinhas que pretende ser também um laboratório de novas práticas de governação e cooperação ajustadas à região. Algumas das acções a implementar estão relacionadas com a instalação de uma malha regional de fibra óptica, para sustentar serviços de interesse público, criar capacidade de exploração económica público/privada e apresentar um sistema integrado de mobilidade e de transportes inovador. A melhoria da produtividade está também na mira dos promotores deste projecto que no âmbito da candidatura aprovada deverá estar em execução até 2013.

O concurso Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação acaba de aprovar as primeiras cinco candidaturas no âmbito do Programa Operacional Regional do Norte (ON.2). Estas candidaturas contam com um investimento total elegível de 53,9 milhões de euros, e a comparticipação comunitária de 34,7 milhões de euros. Entre os projectos constam ainda: a Rede Ecocitras - Rede de Cidades Ecológicas, de Bragança; a Chaves Monumental; a Sanjonet - Rede de Inovação de São João da Madeira; e, o Douro Alliance - Eixo Urbano Douro que envolve as cidades de Lamego, Peso da Régua e Vila Real.

No caso concreto da candidatura do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”, aprovada no Programa Operacional Regional do Norte, importa referir que foram adoptadas cinco linhas de trabalho temáticas e ainda uma de carácter transversal. Estas “linhas de trabalho reflectem sobretudo duas grandes preocupações: a de manter a focagem numa estratégia de rede urbana para a competitividade, a inovação e a

internacionalização e a de gerar factores de coesão no território e na rede” (Quadrilátero, 2008:21).

Os projectos estruturantes do Programa Estratégico de Cooperação e que serviram de base à candidatura do “‘Quadrilátero Urbano’ para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” ao Programa Operacional Regional do Norte prevêem intervenções nas seguintes áreas (5 temáticas e 1 última transversal):

- *Quadrilátero Mobilidade (mobilidade urbana e interurbana)*: a consolidação física do “Quadrilátero” no território assume um simbolismo muito marcado. “Não bastando falar de ‘proximidade’ ou ‘auto-estradas’ para automaticamente gerar fluxos e coesão, esta linha de trabalho reflecte sobre as condições de mobilidade sustentável (nas diversas acepções do termo), tanto aos níveis intra-urbano como interurbano, que são essenciais numa estratégia de criação de um espaço de vida comum para os cidadãos. O postulado da temática é ‘mobilidade de pessoas e não de veículos’ pelo que é orientada no sentido de estudar, criar e gerir sistemas de transporte integrados e de gerar condições para a intermodalidade no ‘Quadrilátero’. A linha de trabalho concretiza-se numa metodologia que, envolvendo os agentes do sector dos transportes, prevê a realização de diagnósticos prospectivos, o estudo de soluções inovadoras de transporte urbano e interurbano, a análise de soluções (infraestruturais e organizativas) para a coordenação do sistema de transportes” (Quadrilátero, 2008:21);

- *Quadrilátero Digital (conhecimento e sociedade virtual)*: “outra dimensão da comunicação, da coesão e da comunidade territorial, esta linha de trabalho tem várias declinações: a construção de uma infra-estrutura de comunicações em banda larga (fibra óptica); o acesso generalizado aos serviços em todo o espaço do ‘Quadrilátero’ (redes fixas, *WiFi*, *WiMax* ou similar a cobrir todo o espaço); definição de políticas e iniciativas comuns (por exemplo sobre o *software* livre); a criação de conteúdos e serviços específicos do ‘Quadrilátero’; a articulação com os processos de gestão autárquica e com outras dimensões do *e-government*. Nas Câmaras Municipais e Associações de Municípios há alguns projectos em curso que importará trazer para a metodologia de trabalho. Os exemplos do Ave Digital e do Braga/Cávado Digital (que mobilizam competências técnicas da Universidade do Minho) ou algumas experiências de modernização administrativa nas Câmaras Municipais participantes são uma base de trabalho preciosa. O envolvimento da parceria permite maximizar a incorporação do valor acrescentado que o tecido empresarial ou científico da região pode trazer, numa relação biunívoca. O modelo de concretização do Quadrilátero Digital será do tipo empresarial, através da criação de uma

parceria público privada. Note-se que este tipo de infra-estrutura permite partilhar recursos e soluções, seja na perspectiva material ou imaterial: rede de fibra óptica para a informação e a gestão urbana, serviços de transporte e mobilidade no 'Quadrilátero' e em cada uma das cidades, gestão integrada de equipamentos de uso colectivo, programação cultural articulada, participação pública, linhas comuns de imagem urbana, etc" (Quadrilátero, 2008:22);

- *Quadrilátero Empresarial (Acolhimento e Internacionalização) [Cooperação e qualificação empresarial]*: esta "linha relaciona-se com a integração plena do tecido empresarial na dinâmica de cooperação da rede, e parte da visão de diversidade da base económica e da necessidade de integrar na trajectória de inovação e internacionalização um leque alargado de sectores e empresas, mesmo em sectores mais tradicionais. Apesar da existência de diversas associações empresariais com dinamismo relevante, só em casos pouco numerosos as dinâmicas de excelência e de internacionalização da base económica desta região são lideradas por redes de empresas. Elas centram-se nas acções de empresas, individualmente, ou então em processos liderados por instituições associadas a competências científicas e tecnológicas. Ora há um número imenso de empresas, algumas fortemente exportadoras e competitivas, outras em sectores mais estagnados, que constituem efectivos *clusters* regionais (adoptando a terminologia de um estudo em curso liderado pela Associação Industrial do Minho, são *clusters* de proximidade). Esta linha de trabalho centra-se sobre as formas concretas de integração destes sectores na dinâmica global de cooperação, levando as empresas a assumir projectos em rede, com parceiros empresariais do seu e de outros sectores (assumindo aqui papel de relevo o das instituições de *interface* universidade-empresa), e diversificando também o âmbito desses projectos (de carácter empresarial, mas também de responsabilidade social ou ambiental), a partir de soluções institucionais colectivas. Trata-se, de certa forma, de alargar e dar sustentabilidade à base empresarial em que assenta a competitividade territorial, ao mesmo tempo que se promove, através da base rica e dinâmica existente, a internacionalização do espaço do 'Quadrilátero'. A linha declina-se em dois tipos de projecto: o Quadrilátero Internacionalização e o Quadrilátero Acolhimento" (Quadrilátero, 2008:23);

- *Quadrilátero Desenvolvimento Urbano, Quadrilátero Cultural e Quadrilátero Criativo (regeneração urbana e dinâmicas culturais)*: "não é novidade que os projectos de intervenção urbana, e principalmente os que se referem a projectos de regeneração de áreas com problemas (de integração, degradação, abandono, etc.) são, hoje em dia, vistos como oportunidades de superação e projecção (internacional, em muitos casos). Esta linha de trabalho está fortemente

relacionada com a identificação de alguns projectos emblemáticos de regeneração urbana, sejam alguns existentes, sejam outros que se podem antecipar. De forma geral, esta linha de trabalho garantirá uma leitura transversal e preocupar-se-á com as condições de transferibilidade de experiências dentro e fora do 'Quadrilátero'. No caso concreto das experiências de cidades do 'Quadrilátero', procura-se evidenciar a aprendizagem a partir dos projectos-piloto que permitirão concretizar e testar algumas soluções de carácter inovador, utilizando-as em simultâneo para criar alguns dos suportes físicos para instalação de valências ou serviços da rede. Por outro lado, em termos de dinâmicas culturais, o enfoque da linha está principalmente no fomento da criatividade, desdobrando-se nas áreas de difusão cultural (através de eventos e uma programação adequada) e nas políticas de atracção e fixação de agentes artísticos e criativos. Tendo em conta as características territoriais das quatro cidades, e a relação que se quer natural e virtuosa entre meio urbano e factores de competitividade (económica, cultural, ambiental, de conhecimento, etc.), o Quadrilátero pode ser certamente uma das mais interessantes bases territoriais para operações integradoras destes diversos factores, como já foi referido. Na visão do 'Quadrilátero', estas duas áreas de acção são interdependentes, embora com concretizações específicas (projectos Quadrilátero Desenvolvimento Urbano e Quadrilátero Cultural)" [Quadrilátero, 2008:23];

- *Quadrilátero Potencial Humano (qualificação e coesão social)*: esta linha de trabalho "alarga a base da competitividade territorial às pessoas, enquanto activos e enquanto cidadãos de um território onde será essencial garantir qualificações e coesão social. Assumir a riqueza institucional e a excelência das instituições de ensino e formação cria a obrigação de estender esta oferta a todos os sectores da população e a promover a participação pública enquanto prática de gestão e de governança. Esta linha de trabalho procurará definir formas (metodologias, parcerias e acções) de integrar esta dimensão da coesão mas também da competitividade no projecto global do 'Quadrilátero' e de cada um dos projectos específicos que lhe darão corpo. Nesta definição será essencial a participação activa de um leque alargado de agentes: os que representam as empresas, as autoridades e as instituições que ensinam, investigam e formam, mas também de alguns parceiros de outros sectores (criativos, culturais, sociais, etc.) ainda que não estruturados em forma empresarial. Emergem, neste quadro, duas tipologias de projectos: os que são específicos das políticas de formação, emprego, educação (que serão oportunamente formalizados em candidaturas ao Programa Operacional do Potencial Humano) e as que se prendem com o desenvolvimento na região e nas suas instituições de

competências para trabalho em rede. Esta tipologia origina alguns dos projectos a desenvolver no âmbito da linha de trabalho Quadrilátero em Rede” (Quadrilátero, 2008:24); e,

- *Quadrilátero em Rede (consolidação institucional, animação e comunicação)*: “paralelamente a estas temáticas de cooperação, a parceria realizou e pretende continuar a realizar acções de carácter transversal, que considera decisivas para a sustentabilidade do projecto. Referimo-nos, nomeadamente, ao desenvolvimento de capacidades e competências para o trabalho em rede, não apenas nos recursos humanos e na organização das entidades parceiras, mas de forma extensiva a todo o tecido institucional regional. É indesmentível que há uma grande carência, na região e no país, de tais competências, e que muitas das boas ideias de projecto ficam arruinadas pela falta de capacidade de cooperar de forma objectiva e responsável. Na prática, esta linha de trabalho dá, em âmbito mais alargado, continuidade à metodologia (...) ensaiada nas Acções Preparatórias da rede (...). Inclui também uma dimensão de definição mais estruturada de uma estratégia de marketing territorial para o ‘Quadrilátero’ e de animação da rede e comunicação para o exterior” (Quadrilátero, 2008:25).

Assim, de “uma ideia central relacionada com o potencial contido neste território urbano e estabelecido que a rede será construída em torno da procura de um pólo de competitividade territorial assente numa concertação regional de políticas de gestão urbana, cooperação empresarial e envolvimento do sistema científico-tecnológico, os parceiros acordaram na necessidade de ser selectivo nas apostas iniciais” (Quadrilátero, 2008:30). Em consequência, existem decisões de nível político-estratégico que foram tomadas e assumidas pela parceria:

- *Primeiro*: “o ‘Quadrilátero’ é um conceito que necessita de uma estrutura no território. Daí a aposta nos domínios da comunicação, seja ao nível da mobilidade física das pessoas e bens, seja da circulação de informação. As linhas de trabalho relacionadas com a mobilidade intra e inter-urbana e com a info e infra-estrutura digital devem ser uma área de aposta, concretizada nas operações Quadrilátero Digital e Quadrilátero Mobilidade” (Quadrilátero, 2008:31);

- *Segundo*: “o ‘Quadrilátero’ aposta em factores de competitividade para a internacionalização. As operações Quadrilátero Empresarial concorrem para gerar condições de internacionalização às empresas e às estruturas de conhecimento, investigação e transferência de tecnologia. Mas também o Quadrilátero Criativo ou o Quadrilátero Cultural visam projectar esta região urbana para novos patamares de reconhecimento exterior e de atracção sustentada de novos factores de competitividade e de pessoas qualificadas” (Quadrilátero, 2008:31);

- *Terceiro*: “o ‘Quadrilátero’ é um laboratório de experiências ao nível da governança urbana e de territórios em rede. Diversas linhas de acção (desde logo, o Quadrilátero em Rede, mas de forma geral todas as operações que serão desenvolvidas) promovem oportunidades para cooperação entre as cidades, entre as autoridades territoriais e outras instituições das esferas empresarial ou do conhecimento, entre os cidadãos e os agentes económicos. Mas o ‘Quadrilátero’ é um projecto urbano, e não de natureza sectorial. A concretização de algumas acções (por exemplo, a operação Quadrilátero Desenvolvimento Urbano) tem em vista este sinal claro, apostando-se na utilização do território e dos problemas urbanos como laboratório privilegiado” (Quadrilátero, 2008:31); e,

- *Quarto*: “o ‘Quadrilátero’ é tanto das instituições como das pessoas. Apostar numa linha de trabalho em torno do Potencial Humano não se justifica apenas pela necessidade de promover patamares elevados de qualificação escolar ou técnico-profissional, mas também porque há novos conceitos e novas práticas ao nível da participação e da cidadania que não são apenas factores de coesão social, mas de competitividade em territórios dinâmicos e criativos. O Quadrilátero em Rede procura apostar nessa linha de desenvolvimento (comunicação, animação), mas trabalha-se também em projectos que, sendo centrais na estratégia, se enquadram noutros instrumentos de financiamento público, designadamente o Programa Operacional do Potencial Humano” (Quadrilátero, 2008:31).

7.9 Síntese e conclusão

Indiscutivelmente, as cidades assumem hoje e no futuro um papel basilar no funcionamento dos territórios e nas dinâmicas regionais que lhe estão associadas. É hoje consensual que “a competitividade dos Países e das Regiões assenta na concentração de massa crítica em determinados pólos, de forma a elevar o respectivo potencial de geração de riqueza. Face à fragilidade do sistema urbano português, sobretudo ao nível das cidades médias, ganha acuidade a constituição de redes urbanas que associam aglomerações urbanas onde existe proximidade física, elevada interacção no seio da sociedade, das empresas e das instituições e a vontade de partilha de uma visão e de uma estratégia de futuro” (Mendes, 2008:2).

A Política de Cidades Polis XXI, lançada pelo Governo Português, “procura colocar na agenda esse potencial de associação, apoiando redes entre cidades que se organizam em torno das temáticas da competitividade, da inovação e da internacionalização. O ‘Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização’ é uma rede de cidades que pretende

aprofundar este novo campo de cooperação interurbana. É constituído pelas cidades de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães e associa os respectivos municípios a entidades representativas dos meios empresariais e do conhecimento na região (Associação Industrial do Minho, CITEVE e Universidade do Minho), visando a criação de uma nova forma de suporte e expressão da cooperação, sinergias e conexões institucionais que, entre todos, se revelam e se afirmam com enorme potencial” (Mendes, 2008:2).

O “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”, ao ver aprovados dois projectos no âmbito das “Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação” (as “Acções Preparatórias” pela DGOTDU e o “Programa Operacional Regional do Norte (ON.2)” pela CCDRN) consegue promover o sucesso desta fase embrionária da rede.

Sendo o enfoque a competitividade e a inovação, “a lógica de estruturação das redes urbanas deverá ser a de exploração de potencialidades e dinâmicas já existentes, mesmo que de forma incipiente, e não a do apoio voluntarista ao surgimento de dinamismos onde não estejam identificadas potencialidades nem actores que dêem suporte à estratégia de cooperação” (MAOTDR, 2007:2).

Reconhecem-se na rede do “Quadrilátero Urbano” e no seu projecto, “pelo menos potencialmente, os quatro elementos que são apontados normalmente como a chave do sucesso de um pólo de competitividade:

- A implementação de uma estratégia comum de desenvolvimento económico coerente com a estratégia global do território;
- Parceria aprofundadas entre os actores em torno dos projectos;
- A concentração em tecnologias destinadas a mercados de elevado potencial de crescimento; e,
- Uma massa crítica suficiente para adquirir e desenvolver uma visibilidade internacional” (Quadrilátero, 2008:12).

Resumindo, o conceito de funcionamento em rede permite aos centros parceiros desenvolverem especializações conjuntas que, por força da complementaridade de produtos e processos, não só lhes garantem as economias de escala e de aglomeração próprias de centros maiores, como também lhes permite servir mercados comuns de forma competitiva. Neste domínio, as tecnologias de informação e comunicação assumem um papel essencial na viabilização deste modelo de operação, facilitando a comunicação, aproximando agentes, viabilizando o planeamento e o desenvolvimento integrado de territórios que podem estar fisicamente distantes (Otón *et al.*, 2009).

Resta agora saber que futuro se perspectiva para esta rede urbana. A gestão estratégica e competitiva deste território exige lógicas de curto, médio e longo prazo, pelo que o “Quadrilátero Urbano” não pode esgotar-se no âmbito destas candidaturas a fundos comunitários. É necessário que se consiga afirmar muito para além disso. O próximo capítulo procura esboçar algumas respostas nesse sentido.

8. A terceira concentração urbana nacional

8.1 Introdução

Desde a sua génese, que o “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” pretende afirmar e consolidar a sua posição como terceira concentração urbana e de conhecimento do país. Na realidade, embora possamos depreender que já o seja, o caminho a percorrer não é tão fácil como à partida se afigura parecer.

O “Quadrilátero Urbano” materializa, “tanto no seu conceito, como nas suas operações concretas, os modelos territoriais e as apostas do Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território e (na medida em que estes já sejam próximos dos definitivos) do Plano Regional de Ordenamento do Território. Neste domínio, não se trata apenas de aceitar que a rede territorial existe e é relevante, quanto mais não seja pela sua dimensão demográfica. Trata-se, isso sim, de acrescentar um conteúdo aos ‘conceitos’ quase apenas geográficos que estes instrumentos de política territorial comportam. E, em certa medida, de contradizer até a forma como os diversos sub-espacos regionais se articulam. Concretamente, o ‘Quadrilátero’ tem uma centralidade própria e não é apenas uma faixa a norte no chamado ‘arco metropolitano’. Neste sentido, pode também dizer-se que responde melhor às directrizes de ordenamento do espaço europeu (EDEC), concretizando um modelo policêntrico, do que os próprios instrumentos de ordenamento territorial nacionais e regionais” (Quadrilátero, 2008:33).

Neste capítulo formado por nove secções, procuraremos evidenciar respostas para aquilo que este projecto é hoje, para o seu enquadramento territorial e horizonte futuro.

A secção 8.2, pretende contextualizar e evidenciar a importância que o sistema urbano desempenha no desenvolvimento territorial, devendo por isso ser considerada em conformidade ao nível do ordenamento do território.

Dada a relação e o impacto do ordenamento do território nas ambições do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”, em especial do Plano Regional de Ordenamento do Território da Região Norte (PROT-Norte), decidimos dedicar a secção 8.3 a este tema.

Seguem-se as secções que organizam o tema estudado em categorias essenciais à sua análise e discussão: “Uma definição para ‘Quadrilátero’”, “Relacionamento em rede e intervenção dos actores”, “Vantagens estratégicas de actuação em rede”, “Factores de

competitividade e externalidades” e “O futuro desta rede urbana”, tratados nas secções 8.4, 8.5, 8.6, 8.7 e 8.8, respectivamente.

A secção 8.9 encerra o capítulo, expondo sinteticamente os assuntos nele abordados.

8.2 O sistema urbano português

O sistema urbano desempenha um papel estruturante para o ordenamento territorial. Regra geral, em Portugal, o sistema urbano é caracterizado com base em aglomerações consideradas individualmente ou em unidades de natureza administrativa. Todavia, persiste a necessidade de recurso a critérios alternativos de natureza funcional, que permitem uma melhor identificação e caracterização de peças fundamentais como as regiões metropolitanas, constelações urbanas de proximidade e eixos urbanos de proximidade. As agregações funcionais não invalidam as lógicas que se associam individualmente a cada aglomeração urbana, embora permitam captar dimensões do seu funcionamento actual e futuro, fundamentais para o exercício da gestão estratégica.

Num quadro de “crescente abertura ao exterior que marca as sociedades contemporâneas, não há lugar para leituras estritamente nacionais do sistema urbano de qualquer país. Na verdade, a dimensão nacional dos sistemas urbanos, que continua a prevalecer, confronta-se, de forma permanente e crescente, com pelo menos quatro tipos de pressões externas:

- Integração das principais cidades em hierarquias e redes de âmbito global;
- Integração das cidades médias em segmentos particulares dos mercados internacionais, com base em especializações que lhes permitem conquistar um protagonismo superior ao que seria de esperar tendo em conta a dimensão demográfica que apresentam;
- Participação em lógicas de interacção transfronteiriça desenvolvidas num quadro de abolição de fronteiras e de crescente mobilidade;
- Participação em redes temáticas e de cooperação de âmbito supranacional” (Ferrão *et al.*, 2003:17).

Os aspectos caracterizadores da evolução da rede urbana nacional no passado recente reflectem a dificuldade em se definir uma tendência evolutiva de conjunto. Mostram o “desigual impacto na dinâmica urbana provocado pelas transformações em curso na sociedade portuguesa, e associadas à emergência de novas condições de internacionalização e de organização das estruturas económicas e sociais: à relativa crise patente nos espaços

metropolitanos contrapõem-se novos dinamismos em centros urbanos de média dimensão, estes centrados quer na emergência de novos contextos económicos regionais quer na fragilidade de movimentos de relocalização populacional não impulsionados por condições de atractividade local” (Vásquez, 1995:138).

Curiosamente, denota-se que as duas regiões metropolitanas portuguesas (Lisboa e Porto) apresentam “uma presença relativamente modesta nos espaços global e mesmo europeu. Os centros urbanos de média dimensão possuem, em geral, uma especialização reduzida ou mesmo nula em funções de valia internacional” (Ferrão *et al.*, 2003:17). A interacção transfronteiriça é ainda reduzida face ao potencial de crescimento existente, mesmo no caso da designada Euro-Região Galiza-Norte de Portugal. Finalmente, o impacte da participação em redes internacionais de cooperação inter-urbana é relativamente inexpressivo, pouco ultrapassando, num grande número de casos, uma fase de natureza sobretudo experimental (Ferrão *et al.*, 2003).

Simultaneamente, as relações assimétricas que tendem a acompanhar a crescente abertura do país ao exterior mostram que o processo de internacionalização do sistema urbano nacional se faz mais por exposição do que por afirmação. “Uma presença mais intensa e equilibradas das aglomerações urbanas portuguesas em espaços e redes internacionais constitui uma condição essencial para a afirmação de um sistema urbano internamente mais qualificado, coeso e coerente. Pelo contrário, visões de autarcia ou de integração internacional assimétrica retirarão às aglomerações portuguesas a capacidade de desenvolverem um papel activo de estruturação do território nacional e de desenvolvimento do país” (Ferrão *et al.*, 2003:18).

A avaliação da importância relativa da Área Metropolitana do Porto tem sido prejudicada pelo facto das comparações com Lisboa, privilegiarem, sistematicamente, critérios de dimensão demográfica e delimitações de tipo administrativo. Há um “problema de qualificação, e não tanto de massa populacional, que se coloca às duas principais aglomerações portuguesas no que se refere ao relacionamento que estabelecem entre si, ao posicionamento internacional que ocupam ou ao modo como se articulam com o resto do país. Por outro lado, o Porto, como Lisboa, é regularmente acusado de ter historicamente evoluído à custa de parte da região envolvente. Simultaneamente, porém, os estudos realizados permitiram realçar o défice de capitalidade do Porto em relação à sua própria região metropolitana. À insuficiente qualificação adiciona-se, assim, alguma incapacidade de organização e de liderança partilhada de uma região funcionalmente integrada mas cuja relevância estratégica tarda em ser politicamente

reconhecida. É pois, uma vez mais, de modelo de desenvolvimento, e não de dimensão demográfica, que devemos falar” (Ferrão *et al.*, 2003:20).

O sistema urbano não pode esquecer a importância das denominadas cidades médias, nomeadamente pelo seu papel de estruturação e intermediação relativamente a espaços regionais envolventes e pela sua capacidade de se especializarem em funções de relevo nacional e internacional. Estas cidades médias concentram muitas vezes recursos importantes (infra-estruturas, equipamentos, capital humano, instituições...) que permitem que populações de organizações localizadas em pequenos centros e espaços rurais acedam a serviços essenciais para a melhoria da qualidade de vida e do desempenho empresarial. Assim sendo, constituem âncoras de equidade de oportunidades, locais de esperança, pólos de coesão social, económica e territorial. Devem por isso, ser crescentemente avaliadas como contextos de capacitação, oportunidade e inovação não apenas para os que aí se localizam mas também para as pessoas e organizações das áreas envolventes (Ferrão *et al.*, 2003). É por isso oportuna a reflexão em torno da funcionalidade e configuração da rede urbana nacional. Aliás, a “literatura económica é consensual em conferir um papel de relevo aos centros urbanos na prestação de serviços às populações, na disponibilização de condições materiais e imateriais que garantam a eficiência económica das empresas, na organização dos mercados, e na difusão da informação e da inovação” (Ribeiro, 1995:89).

Claro que “a dimensão demográfica constitui uma condicionante significativa à concretização deste papel de intermediação activa. Mas seria teoricamente incorrecto, metodologicamente empobrecedor e estrategicamente injusto avaliar a importância e o papel das cidades médias exclusivamente a partir da sua dimensão demográfica. Mais do que a ausência de cidades de média dimensão, é a inexistência de cidades com capacidade de intermediação que deve ser considerada como preocupante” (Ferrão *et al.*, 2003:22).

Os problemas do sistema urbano em Portugal são bem conhecidos. Salientando os mais importantes em termos de evolução futura, poderão ser apontados os seguintes:

- Elevado índice de primazia, ausência de centros de média dimensão e fragilidade dos centros da linha de fronteira no interior face a uma barreira de cidades médias no lado espanhol;
- Profunda litoralização, quer sobre o litoral oeste quer sobre o Algarve;
- Carácter fortemente difuso da urbanização em Portugal;
- Competitividade das áreas metropolitanas (insuficiências de dimensão funcional, de equipamentos e infra-estruturas, baixa qualidade dos serviços e imagem negativa no exterior); e,

- Custos de conexão na rede urbana nacional continuam a ser extremamente elevados (Baptista, 1995).

A estes estrangulamentos, juntam-se problemas específicos que condicionam a funcionalidade dos centros urbanos e se traduzem em perdas de eficiência económica e em menor qualidade de vida:

- Ausência de centros de média dimensão (redução no nível de serviços às populações e actividades; obstáculo à difusão da informação e de fragilidade dos nós de inserção na rede urbana europeia; inexistência de alternativas de localização, traduzida em perdas na competitividade internacional do país e agravamento dos problemas de congestionamento das áreas metropolitanas);

- Condições de competitividade internacional das áreas metropolitanas (reduzida especialização, funcionalidade e imagem) [Baptista, 1995].

Encontra-se hoje bastante divulgada “a ideia de que o efeito de dimensão pode ser atingido através da gestão inteligente de estratégias de cooperação em rede. No que se refere às cidades de média dimensão, e sem prejuízo das vantagens decorrentes da participação em redes temáticas sem base territorial definida, a constituição de comunidades inter-urbanas de proximidade tem vindo a ser aceite como uma via privilegiada para ganhar massa crítica, activando complementaridades e sinergias, e conquistar poder de negociação, estimulando a concertação de posições em torno de questões cruciais” (Ferrão *et al.*, 2003:22).

Diversos documentos estratégicos (de âmbito urbano, regional e mesmo nacional), sublinham “a necessidade de consolidar constelações e eixos de cooperação inter-urbana de proximidade. As dinâmicas decorrentes dessas propostas permitem, no entanto, constatar a ocorrência de resistências e obstáculos que têm dificultado ou mesmo impedido a concretização de soluções que, embora reunindo consenso em abstracto, criam inevitáveis tensões em torno de questões de poder e de compatibilização de interesses e prioridades” (Ferrão *et al.*, 2003:22).

Desta feita, pode afirmar-se que “a necessidade de organizar a cooperação inter-urbana de proximidade está hoje integrada na agenda política institucional. Mas, simultaneamente, deve reconhecer-se que a concretização desta orientação exige a existência de um quadro regulador que estimule activamente e premeie as iniciativas desenvolvidas com este objectivo. Só assim será possível desenhar o novo mapa das cidades médias portuguesas, não o que resulta da cartografia de meras intenções ou de exercícios de retórica, mas sim o que traduz dinâmicas

instaladas no terreno, mesmo que os seus efeitos práticos exijam algum tempo a ganhar visibilidade” (Ferrão *et al.*, 2003:22).

Aliás, “não é, no entanto, apenas a emergência de novos serviços e de um sector terciário mais alargado que são capazes de ditar a reconfiguração da rede de centros urbanos, da hierarquia e funcionalidade oferecido por particulares centros. Outro tanto decorre igualmente da própria alteração dos factores de atractividade revelados na indústria e da conformação das redes de transportes e comunicações, em particular” (Ribeiro, 1995:96).

Em Portugal, é possível apontar quatro cenários diferentes para a evolução do sistema urbano do continente:

- *Neocentralismo*: é marcado pelo “reforço do papel de Lisboa no contexto nacional. Ele será tanto mais provável quanto maior for a convergência de duas tendências: aposta prioritária em Lisboa no contexto de um projecto europeu cada vez mais exigente e competitivo, e incapacidade de os actores da região metropolitana do Porto iniciarem de forma sustentada um novo ciclo de qualificação humana e institucional e de organização do território regional” (Ferrão *et al.*, 2003:46);

- *Partição Norte/Sul*: pressupõe a “afirmação das duas regiões metropolitanas como as únicas áreas do país com uma dinâmica de evolução positiva. A crescente debilidade das cidades médias - insuficientemente qualificadas, especializadas e organizadas entre si - e o desaparecimento virtual das aglomerações da rede complementar como pólos de concentração mínima de recursos e focos de animação de desenvolvimento local traduzir-se-iam pela consolidação de uma liderança bicéfala num contexto de relativo vazio funcional no exterior das regiões metropolitanas” (Ferrão *et al.*, 2003:47);

- *Fragmentação*: este cenário seria certamente o mais negativo, na medida em que “ocorreria num contexto de total incapacidade de liderança funcional por parte do topo do sistema urbano nacional. Poderá assumir uma feição mais regionalista, se for acompanhado pelo reforço das cidades médias, que conseguiriam tirar partido da ausência de efeitos de capitalidade por parte de Lisboa e Porto, ou contornos mais atomizados, se as dinâmicas de perda se alargarem a grande parte do território nacional, arrastando consigo a maioria das aglomerações de média e pequena dimensão” (Ferrão *et al.*, 2003:48); e,

- *Policentrismo*: este é o cenário mais difícil mas também o mais desejável. Em termos globais, pressupõe “a qualificação acentuada de todas as peças essenciais do sistema urbano no

contexto de uma visão estratégica tanto de ordenamento do território como de reposicionamento do país ao nível ibérico, europeu e intercontinental” (Ferrão *et al.*, 2003:49).

Este último cenário para a evolução do sistema urbano de Portugal Continental é aquele que nos cativa maior atenção, tendo em conta o caso concreto do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”. Um cenário destes, pelo grau de exigência, liderança e complexidade que introduz, apresenta-se com um grau de dificuldade maior, mas também com benefícios em muito superiores aos anteriormente mencionados.

Ao nível interno, “pressupõe a capacidade de criar consensos em torno de um ‘esquema de desenvolvimento espacial’ nacional e de enquadrar e premiar a acção dos que, no terreno, contribuírem, com fundos públicos, para a sua concretização. Ao nível europeu pressupõe a capacidade de participar activa e inteligentemente no actual debate sobre a ‘construção de um espaço europeu mais equilibrado e policêntrico’, contribuindo para que as próximas reformas dos fundos estruturais e da política regional europeia contemplem critérios, prioridades e procedimentos que favoreçam a consolidação da evolução desejada. Finalmente, ao nível ibérico pressupõe um trabalho persistente de concertação estratégica ao mais alto nível político em torno de investimentos e soluções que se revelem estratégicos para o sistema urbano português, e ainda o estabelecimento de alianças e processos de cooperação entre actores de ambos os lados da fronteira que permitam construir, no dia-a-dia, as bases de sustentação deste cenário” (Ferrão *et al.*, 2003:49).

Embora não exista uma rede urbana europeia, os centros urbanos europeus concorrem, articulam-se e cooperam para funções económicas específicas. O “mapa” urbano da Europa é o resultado da sobreposição de diferentes redes urbanas, algumas estruturadas a nível mundial ou europeu, outras de âmbito apenas nacional ou local. Como sempre sucede, cada um dos cenários propostos ao nível da evolução do sistema urbano português representa situações-limite que, por essa razão, dificilmente se virão a concretizar na sua forma pura. No seu conjunto, eles “configuram o essencial das evoluções possíveis. Nesse sentido, constituem referências importantes para a definição dos caminhos a valorizar ou evitar. E é face a esses caminhos que as prioridades de acção e os instrumentos de intervenção pública deverão ser concebidos e aplicados” (Ferrão *et al.*, 2003:50). Mais do que respostas, este tema levanta grandes questões que o sistema urbano português enfrenta quanto à competitividade internacional e ao desenvolvimento do país, as quais devem ser acauteladas, nomeadamente ao nível do ordenamento territorial (Baptista, 1995).

8.3 O ordenamento do território

Em Portugal, a política de ordenamento do território baseia-se num sistema de gestão territorial organizado em três âmbitos distintos: nacional; regional; e, municipal. No que toca à gestão territorial distinguem-se quatro tipos de instrumentos: instrumentos de desenvolvimento territorial; instrumentos de planeamento territorial; instrumentos de política sectorial; e, instrumentos de natureza especial.

Considerados instrumentos de desenvolvimento territorial (de natureza estratégica), os Planos Regionais de Ordenamento do Território (PROT) definem as grandes opções com relevância para a organização do território, estabelecendo directrizes de carácter genérico sobre o seu uso. Ao serem os únicos instrumentos de âmbito regional existentes, os PROT devem integrar as orientações do Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT), dos planos sectoriais existentes e dos grandes objectivos de desenvolvimento económico e social sustentável formulados no Plano de Desenvolvimento Regional (PDR). Em paralelo, as directrizes dos PROT têm de ser incorporadas tanto nos Planos Municipais de Ordenamento do Território (PMOT) como na Lei de Bases do Ordenamento do Território.

Assim, os PROT “definem o modelo de organização do território regional, estabelecendo a estrutura regional do sistema urbano, das redes de infra-estruturas e equipamentos de interesse regional, e definindo os objectivos e princípios a considerar na localização das actividades e grandes investimentos públicos, a política regional em matéria ambiental, e as orientações e directrizes para o ordenamento do território regional. Com a actual implementação do QREN, os PROT são ainda documentos fundamentais para a definição e avaliação dos programas de acção e de intervenção candidatos ao co-financiamento pelos fundos comunitários” (CCDRN, 2009:1).

Em 2006, por Resolução do Conselho de Ministros, a CCDR Norte é incumbida de promover a elaboração do PROT-Norte, o qual abrange os 86 concelhos pertencentes à sua área de intervenção. Em causa está toda a NUT II Norte, a qual é composta pelas seguintes unidades territoriais: Minho-Lima; Cávado; Ave; Grande Porto; Tâmega; Entre-Douro-e-Vouga; Douro; e, Alto Trás-os-Montes. Considerando os diferentes espaços que integram a Região do Norte, são definidas no PROT-Norte opções específicas para o desenvolvimento territorial dessas sub-regiões. No caso da “Região urbano-metropolitana do Noroeste” passamos a listar as opções apresentadas para o desenvolvimento do território:

- “Reforçar o papel da metrópole Porto no sentido da sua afirmação como principal centro terciário do NO peninsular, desenvolvendo as acessibilidades, as funções aeroportuárias, portuárias e de plataforma logística intermodal e as funções ligadas à ciência e à cultura, explorando o potencial das novas tecnologias e qualificando os serviços urbanos em geral;
- Ordenar o território e estruturar o policentrismo, criando âncoras para o desenvolvimento de um terciário avançado, dando prioridade, para além da afirmação da metrópole Porto, ao reforço e organização do triângulo Braga-Guimarães-Vila Nova de Famalicão e apoiando a emergência de sistemas urbanos sub-regionais em especial nas áreas mais críticas para a estruturação do território;
- Reordenar e qualificar os espaços industriais para a transformação das estruturas empresariais, apostando em espaços de qualidade e em relações de proximidade e forte interacção, o que implica uma ruptura com o modelo actual de unidades dispersas e estruturas industriais locais fortemente especializadas;
- Consolidar uma rede de espaços qualificados de acolhimento de actividades inovadoras e de base tecnológica;
- Criar redes de cooperação inter-urbana capazes de promoverem a reorganização espacial dos serviços não mercantis, de forma a permitir ganhos de eficácia (escala, especialização, multifuncionalidade) e de qualidade;
- Organizar o sistema territorial de mobilidades, de modo a reforçar polarizações urbanas e a estruturar sistemas urbanos sub-regionais, e conciliar o serviço público de transportes com a racionalização do uso do automóvel;
- Qualificar as periferias da AMP e ordenar a implantação de equipamentos e infra-estruturas de referência e promover a operacionalização das redes necessárias à superação dos défices ambientais; e,
- Controlar os impactes ambientais da urbanização difusa e dos previsíveis processos de abandono de algumas instalações industriais, através da valorização do património e dos espaços públicos” (CCDRN, 2009:14).

Um trabalho desta natureza gera sempre alguma celeuma à sua volta por um único motivo: é discutível. Na opinião do entrevistado K, que participou na sua elaboração, “tratou-se mais de um exercício de integração das políticas sectoriais desenvolvidas ao nível central, do que propriamente de uma definição de políticas sectoriais”. A crer pelo seu testemunho, resultou

num exercício de sistematização que, tendo em conta o seu potencial para a região, poderia ter sido bem mais ambicioso.

Não obstante, o “Modelo Territorial preconizado parte da articulação de três abordagens: uma abordagem morfológica, outra funcional e, por fim, uma abordagem relacional. (...) Subjacente à materialização das apostas estratégicas e do modelo territorial, encontra-se um conjunto de princípios que deverão constituir-se como referencial para a estruturação do território e do desenvolvimento urbano da Região. É no sistema urbano que se constrói basicamente o compromisso entre os objectivos da competitividade e os da coesão regional” (CCDRN, 2009:30). O modelo de organização territorial proposto, assenta na construção de “um sistema policêntrico como elemento conformador da governança territorial e da gestão de uma política regional. Regionalmente, a construção do policentrismo passa por cinco dimensões de política:

- Pela afirmação de um conjunto de polaridades estruturadoras do território regional;
- Pelo reforço de eixos inter-urbanos fundamentais na organização territorial;
- Pela construção de redes de proximidade, para a formação de subsistemas urbanos ou aglomerações urbanas e integração dos espaços rurais;
- Pela concepção de uma política urbana que preste a devida atenção às malhas urbanas marginalizadas e aos territórios em perda e rarefacção;
- Pela consolidação dos relacionamentos urbanos externos” (CCDRN, 2009:30).

O modelo proposto no PROT-Norte estabelece as bases de uma “organização que permita favorecer uma melhor estruturação e desenvolvimento da Região, considerando nesse objectivo a importância das cidades e das redes inter-urbanas” (CCDRN, 2009:32). Assim, o PROT-Norte propõe o desenvolvimento de um sistema urbano regional de carácter policêntrico, estruturado através de um conjunto de aglomerações, centros e núcleos urbanos que desenvolvem funções diferenciadas e que se constituem como as âncoras do desenvolvimento regional em cinco níveis estruturantes do sistema:

- “Aglomeração metropolitana do Porto, integrando o *continuum* urbano que se estende pelos concelhos do Porto, Matosinhos, Maia, Valongo, Gondomar e Vila Nova de Gaia e constitui o núcleo central da Área Metropolitana do Porto (AMP) - principal pólo económico, social e cultural da Região - e da maior conurbação do Noroeste peninsular, a qual, ombreando em dimensão populacional e territorial com a conurbação de Lisboa, materializa com esta um sistema metropolitano bipolar de escala ibérica e europeia;

- Cidades de equilíbrio regional - Braga e Vila Real - com Braga a afirmar-se já hoje nesse papel através da amarração dos territórios envolventes e da polarização de um conjunto de centros urbanos complementares, e Vila Real a apresentar-se, principalmente se considerada no contexto do designado Eixo Urbano do Douro -Vila Real/ Régua/ Lamego, com potencial e posicionamento geográfico para vir a desempenhar um papel semelhante na articulação da sub-região de Trás-os-Montes e Alto Douro com a do Norte Litoral;
- Cidades Regionais/conjunto de cidades regional, que desempenham funções essenciais de articulação territorial e evidenciam capacidades para construir e dinamizar redes urbanas: Viana do Castelo, Barcelos, Guimarães, Póvoa de Varzim/Vila do Conde, Vila Nova de Famalicão/Santo Tirso/Trofa, Paredes/Penafiel, Santa Maria da Feira/São João da Madeira/Oliveira de Azeméis, Bragança, Chaves, Lamego e Mirandela/Macedo de Cavaleiros. Salienta-se que no caso do conjunto de cidades regional, tal como o nome indica, é o conjunto das cidades que o integram que possui a característica regional, atendendo às relações funcionais já existentes entre elas. Caso contrário, o conjunto nunca seria mais do que a soma das partes;
- Centros estruturantes sub-regionais, que desenvolvem um leque de funções razoavelmente diversificado ou um conjunto de funções especializadas, polarizadores do sistema urbano numa escala supra-municipal: Valença, Ponte de Lima, Arcos de Valdevez/Ponte da Barca, Fafe, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Espinho, Vale de Cambra, Amarante, Marco de Canavezes e Peso da Régua; e,
- Centros estruturantes municipais, que prestam o leque das funções urbanas fundamentais para a sustentação da coesão territorial e para a consolidação de redes de proximidade: todos os centros urbanos sede de concelho não incluídos nos restantes quatro níveis” (CCDRN, 2009:32).

No entender do entrevistado G, as NUT são “altamente prejudiciais para o desenvolvimento regional do Minho, porque perfilam-se segundo os rios e o desenvolvimento não se faz segundo os rios. Foi feito um aproveitamento, provavelmente muito útil contra a regionalização ou uma regionalização credível. Portanto, as NUT III que temos são para nós um disparate completo. Na prática, o que o ‘Quadrilátero’ fez foi colar com dois agrafos duas NUT III que em nosso entender deviam ser uma única NUT III”.

Muito embora o Modelo Territorial proposto pelo PROT-Norte tenha chegado a considerar a perspectiva do “Quadrilátero Urbano”, a abordagem efectuada não se mostra em sintonia com um conjunto de subsistemas urbanos propostos, designadamente: triângulo Braga, Guimarães e Famalicão/Santo Tirso/Trofa; subsistema Braga-Barcelos; e, subsistema urbano do Ave. Em

resposta, a CCDRN entende que o “Quadrilátero Urbano” reflecte “uma estratégia de desenvolvimento das quatro cidades em causa, promovida pelas respectivas autarquias, consagrada numa candidatura às Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação no Programa Operacional Regional do Norte. No entanto, no contexto da Região do Norte e na promoção da coesão territorial, estas cidades, pela sua importância estratégica, desenvolvem outro tipo de funções, não incompatíveis com aquela, que justificam a proposta de outros subsistemas urbanos no modelo territorial” (CCDRN, 2009:15).

Mais especificamente, o PROT-Norte “considera a perspectiva do ‘Quadrilátero Urbano’, mas como um subsistema complementar e, em diversos aspectos potenciador, de outras articulações funcionais entre os aglomerados urbanos daquela sub-região. No que respeita ao sistema de transportes e mobilidade considera-se perfeitamente clara a existência de subsistemas que necessitam de aumentar o grau de organização do sistema local de transportes (designadamente os colectivos). É o caso do subsistema formado pelas cidades de Braga, Barcelos, Amares e Vila Verde e que necessita de uma solução intermunicipal para os transportes urbanos/suburbanos ou, melhor dizendo, interurbanos de muita curta distância. Razão pela qual se propõe, em larga medida, a Acção/Projecto 1.2.31 - Autoridades intermunicipais de transportes para fins específicos. A outra escala ou nível de problemas, existe também uma forte interdependência entre as cidades de Guimarães e Fafe, Vizela e Felgueiras. Ou ainda entre Famalicão, Santo Tirso e Trofa. São estas realidades (exemplos) que configuram a leitura de modelo territorial que é proposto e que constrói os subsistemas urbanos propostos. Contudo não invalidam outras escalas de problemas que justifiquem por exemplo a consideração da importância do fecho do anel ferroviário em bitola ibérica entre Famalicão, Santo Tirso, Vizela, Guimarães e Braga, anel que se relaciona directamente com a radial ferroviária entre Nine, Barcelos e Viana do Castelo. Concluindo poderá então dizer-se que o ‘Quadrilátero’ não é em si ‘O Modelo Territorial’, mas pode e deve ser o modelo de gestão sobre o qual decidem trabalhar em conjunto e cooperar um grupo de municípios e sobre o qual o PROT-Norte não tem de se pronunciar” (CCDRN, 2009:15).

Resumindo, o “planeamento direccionado às redes urbanas raramente pode, ou deve, alterar globalmente a realidade existente ou inverter as tendências estabelecidas, sejam as que se sedimentaram ao longo de séculos, sejam as que ganharam maior expressão recentemente, coincidindo com um período de intensa urbanização” (CCDRN, 2009:9). Em contraponto, surge dos municípios uma tentativa de resposta “positiva a estas orientações estratégicas. Ao triângulo

Braga-Guimarães-Famalicão, que no PNPOT é uma mera sugestão geográfica, associa-se aqui também Barcelos, dando um sentido mais amplo à rede, acrescentando valor ao que por enquanto é um conjunto de cidades próximas ligadas por auto-estradas (...) ou por comboio. Com o ‘Quadrilátero’, reage-se à visão redutora do ‘arco metropolitano’ (outro conceito de conteúdo indefinido, e como tal podendo induzir lógicas marginalizadoras de alguns territórios mais afastados do espaço central/Porto) e há uma aposta numa visão policêntrica. Não como reconfortante visão passiva para uma quase-periferia mas sim como proposta activa e revigorante para o noroeste do país e da Península Ibérica, criando uma forte centralidade urbana bem integrada no sistema territorial da Euro-Região do Norte de Portugal e Galiza, a primeira escala territorial onde ‘Quadrilátero’ se quer afirmar” (Quadrilátero, 2008:14).

No entender do “Quadrilátero”, esta visão territorial não deixa de ser “convergente com o modelo territorial defendido no Plano Regional de Ordenamento do Território do Norte (PROT-Norte), nas versões actualmente conhecidas, ainda em fase de concertação e elaboração. O PROT-Norte foca-se na diferenciação/especialização dos territórios, aliado à promoção e reforço da coesão territorial. Definem-se dois eixos, o da sustentabilidade de utilização do território (em termos patrimoniais, ambientais, aproveitamento de recursos, ocupação do território), e o da estrutura de suporte à apropriação humana, centrada quer no sistema urbano, quer nos sistemas de rede de conectividade” (Quadrilátero, 2008:15).

Esta “articulação natural entre as quatro cidades aparece referida como o embrião de uma nova aglomeração metropolitana, constituindo um ‘quadrilátero de proximidade’, bem ligado por novas auto-estradas, e articulando uma cidade de equilíbrio com vários centros/aglomerações regionais. Tal como referimos para o PNPOT, a iniciativa da rede vem concretizar, através de um processo de cooperação em torno de temáticas e projectos, o modelo territorial adoptado pelo PROT-Norte. Por último, a iniciativa NORTE 2015, que preparou e definiu a estratégia de desenvolvimento da Região do Norte para o período 2007-2013, tem como missão tornar o Norte numa região ‘capaz de gerar um nível de produção de bens e serviços transaccionáveis que permita recuperar a trajectória de convergência a nível europeu, assegurando, de forma sustentável, acréscimos de rendimento e de emprego da sua população e promovendo, por essa via, a coesão económica, social e territorial’” (Quadrilátero, 2008:15).

De facto, é indesmentível que o cordão urbano constituído por Braga (no Vale do Cávado) e Guimarães (no Vale do Ave), ilustra uma das facetas da realidade multifacetada presente no Noroeste Português. Este eixo urbano, sobretudo se considerado numa lógica de

conurbação com Barcelos e Vila Nova de Famalicão, tem registado uma significativa capacidade de diversificação e qualificação funcional, com forte dinâmica de atracção de equipamentos de utilização colectiva em âmbitos como o universitário, a cultura e o lazer, sendo que a relativa proximidade constitui factor de promoção da definição de acções de intervenção em rede (note-se que a Universidade do Minho detém um pólo em Braga e outro em Guimarães). Entre a Área Metropolitana do Porto e o território acabado de referir, desenvolve-se uma mancha difusa urbano-industrial, caracterizada por um povoamento disperso, dinâmicas populacionais e construtivas bem significativas e morfologia urbana fragmentada (Otón *et al.*, 2009).

Os quatro concelhos pertencentes ao distrito de Braga (Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão) e que agora compõem o “Quadrilátero Urbano”, têm consolidado as malhas urbanas respectivas. Assiste-se a uma crescente qualificação e diversificação da oferta de serviços. Não obstante, as funções de ordem superior e os serviços avançados que se lhe associam continuam, em grande medida, reservados para os espaços centrais da Área Metropolitana do Porto. Actualmente, são de destacar as dinâmicas de consolidação de uma lógica de conurbação urbana no Baixo Minho, em boa parte suportada pelo mercado e pelo desenvolvimento que sofreu o sector do ensino superior. Esta dinâmica sectorial explica em grande medida, a capacidade de reter populações e de se reforçarem como prestadores de serviços (Otón *et al.*, 2009).

8.4 Uma definição para “Quadrilátero”

Não é fácil avançar com uma definição concreta e objectiva para o conceito “Quadrilátero”, à luz do caso em estudo. Trata-se de um conceito ainda por circunscrever face ao potencial que encerra, cujo significado tem sofrido naturalmente várias evoluções. Ao longo dos trabalhos desenvolvidos, percebeu-se que o “Quadrilátero” surge para fazer face a uma candidatura (nessa altura às “Acções Preparatórias”) e depois foi ganhando corpo e capacidade para se materializar numa nova candidatura, também ela aprovada, que vai unir os parceiros deste projecto pelo menos durante a sua execução, ou seja, os próximos quatro anos. Tal como referido pelo entrevistado M, quando surge, o “Quadrilátero” aparece “não como um projecto consolidado mas como uma ideia de projecto”.

Enquanto projecto, o “Quadrilátero” tende fundamentalmente a conseguir vantagens competitivas para a região que as quatro cidades sozinhas dificilmente poderiam vir a alcançar. O mundo mudou: “hoje em dia não há fronteiras, a competitividade já não existe entre países, é

feita entre regiões e sobretudo entre redes”, refere o entrevistado C. O “Quadrilátero”, resulta então numa congregação de esforços para o desenvolvimento de projectos comuns, onde o interesse dos participantes seja, também ele, comum.

O “Quadrilátero” conseguiu “tanto em termos funcionais como em termos de massa crítica, de projecção regional, nacional e, eventualmente, internacional, garantir que a sua rede é maior do que o conjunto das quatro que os municípios constituem. É uma matriz que tem aspectos âncora e diferenciadores do resto da região” considera o entrevistado J. O entrevistado C acrescentou que esta visibilidade só é possível com “uma estratégia que afirme a região como um pólo urbano policêntrico”.

De qualquer forma, a questão da “metrópole policêntrica” e da relação a estabelecer com a “Área Metropolitana do Porto”, ou melhor, com o denominado “Arco Metropolitano do Porto” é que não está ainda muito bem amadurecida e os pontos de vista nesta matéria não se revelam unânimes. Tal como o entrevistado C, há quem acredite na possibilidade “de se vir a constituir uma área metropolitana policêntrica, com quatro centros urbanos dinâmicos, atractivos, modernos e competitivos”. Como sustenta o entrevistado J, estamos perante um modelo urbano policêntrico, na medida em que foi possível “articular as necessidades e sem se repetirem as operações”.

Na óptica do entrevistado D, a rede percebeu que “o país será mais rico se arranjassemos uma terceira massa de contraponto e de favorecimento do desenvolvimento regional e nacional”. Ainda nesta linha de pensamento, o sentido do “Quadrilátero” era “corresponder em rede a um outro nível de aglomeração, a um outro nível de concentração, enriquecedor e que contrapõe o sistema urbano existente a nível nacional”. De facto, com o surgir de uma fase para execução do projecto que tem a duração de quatro anos, haverá oportunidade para melhor cimentar os elos de ligação entre os parceiros da rede e, simultaneamente, institucionalizar o “Quadrilátero”, formalizando-o e dando-lhe “corpo” para ele avançar.

Obviamente que daqui por quatro anos o balanço terá de ser novamente realizado. Todavia, considera o entrevistado C que, “se os resultados aparecerem, se nos tornarmos de facto numa região mais competitiva, se atrairmos mais pessoas qualificadas e mais empresas como desejamos, ninguém pode parar o ‘Quadrilátero’, ele ganha vida própria e terá de ser considerado e reconhecido”.

No fundo, o entrevistado I resumiu este projecto como uma resposta a dois desafios que em termos de competitividade territorial se colocam a esta região:

- “O primeiro, resulta da consciência que, após a entrada na Comunidade Europeia, a competição deixou de se fazer país a país, em que cada país era defendido pelas barreiras alfandegárias, por instrumentos financeiros como a desvalorização da moeda, etc, e passou a fazer-se região a região, cidade a cidade, no interior da comunidade. A natureza da competitividade territorial mudou e mudou de escala sobretudo”; e,
- “A segunda constatação, é que o sistema urbano português tem uma evidente fragilidade: temos uma cidade com uma área metropolitana que tem uma massa crítica que é significativa em termos europeus que é Lisboa; temos uma segunda área metropolitana que é a área do Porto que já é menos importante em termos de dimensão para a competitividade internacional; e, temos depois uma rede de cidades que todas elas padecem de uma dificuldade que é a sua pequena dimensão”.

Ao longo da entrevista, o I acrescentou um terceiro, que não fora enunciado: “as grandes decisões em termos de estratégia, de investimentos privados, dos grandes investimentos internacionais, decidem-se no centro da Europa e, normalmente, essas decisões terminam em Madrid. Isto significa que, para os grandes grupos internacionais, a Península é vista como um todo e com sede em Madrid. Dito de outra maneira, a Península está na periferia da Europa e nós, nesta região, estamos na periferia da periferia”.

Em resposta aos desafios da modernidade, o objectivo fundamental do “Quadrilátero” passa por criar um núcleo de cidades que comecem a criar uma rede em que o espírito dessa rede seja contagiante não apenas para os decisores políticos mas também a própria população. Importa que todos percebam que os desafios do futuro implicam a cooperação e a definição de “uma espécie de motor de desenvolvimento regional que tenha uma dimensão crítica minimamente satisfatória”, opina o entrevistado I. Esta ideia de desenvolvimento regional integrado, parte do pressuposto que cada cidade, isoladamente, deve-se constituir como um sub-motor de desenvolvimento para os outros municípios que lhe são adjacentes.

Obviamente que, ao aparecer a oportunidade que o programa criou, era conveniente agarrá-la, até porque já existiam antecedentes e um forte potencial instalado. Havia mais pontos em comum do que em separado. O projecto das redes urbanas que o “Quadrilátero” aproveitou foi um projecto governamental específico que permitiu com que, pela primeira vez, estes quatro municípios geograficamente próximos trabalhassem em conjunto. Representando um dos

municípios da rede, o entrevistado D confirma que este projecto surge como resposta a essa iniciativa governamental e “não tanto por uma iniciativa voluntarista nossa”.

Como sempre sucedeu ao longo da história, “a evolução da humanidade implica a produção de novas espacialidades. Por isso, é fundamental dispormos de bons instrumentos para melhor compreendermos as novas realidades territoriais em emergência. Isto significa, em muitos casos, substituímos os mapas cognitivos dominantes por outros, de contornos ainda pouco definidos mas que permitirão dar visibilidade e, mais do que isso, inteligibilidade às novas espacialidades em afirmação. A identificação de boas respostas, de soluções adequadas, é tanto mais conseguida quanto melhor for a nossa capacidade de colocar as questões decisivas” (Ferrão, 2004:517).

Uma perspectiva interessante transmitida entre as entrevistas, é que o “Quadrilátero” sempre existiu, o que mostra que não se trata de um conceito “inventado”. Ele surge do potencial do próprio território. As quatro cidades, ao invés de se fecharem sobre si próprias, decidiram abrir-se à envolvente: “foi dos primeiros e dos poucos projectos que foram aprovados e em que realmente se viram câmaras diferentes, de partidos políticos diferentes, a efectivamente cooperarem”, constata o entrevistado F.

No âmbito da segunda candidatura aprovada, o “Quadrilátero” pode agora evoluir para a criação de uma rede supra-municipal de quatro municípios da região do Baixo Minho (Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão) que estabeleça sinergias entre eles. Isto porque, o “Quadrilátero” “sai fora do âmbito daquilo que normalmente são as competências dos municípios e, em parte, das próprias associações de municípios ou agrupamentos de municípios”, considera o entrevistado H.

Na opinião do entrevistado M, o “Quadrilátero Urbano” são três coisas:

- “Uma realidade territorial incontornável, é uma região que mexe muito, com muita gente e muito jovem, com muitos focos interessantes de competitividade, com a dinâmica da Universidade do Minho, com as cidades a serem marcas como Guimarães vai ser na Capital Europeia da Cultura”;
- “Uma tentativa de dar algum sentido a esta realidade territorial. Algum sentido. Podem ser dados muitos outros sentidos, mas este pressupõe a criação de um pólo de competitividade multi-sectorial, que traga para esta proximidade geográfica, de forma organizada, um conjunto de factores de competitividade, sejam eles empresariais, do conhecimento ou da cultura.

Portanto, existe aqui capacidade de penetração e de exportação de imagem, de *know-how* e até de importação de pessoas qualificadas”; e,

- “Claro que o ‘Quadrilátero’ também é uma candidatura. Estas cidades e estes factores todos, este pólo de competitividade multi-sectorial, que ainda não é um pólo de competitividade apenas porque ainda está desorganizado. A maior mensagem que se retira desta candidatura é a noção clara de que houve a identificação de algumas tipologias de problemas comuns em territórios diferenciados, em quatro concelhos neste caso, e houve o juntar de vontades de quatro autarcas diferentes para as resolver com o benefício de, resolvendo-as conjuntamente, gastarem menos dinheiro e conseguirem soluções mais eficazes, aumentando a escala de projecção daqueles municípios”.

No entanto, é de salientar que todos os parceiros transmitem uma mensagem muito optimista de futuro, o que leva a crer que o “Quadrilátero Urbano” não é apenas uma parceria para projectos de apoio comunitário e é manifestamente mais do que isso. Ora, não está ainda muito bem definido o que poderá ser o “Quadrilátero” para além das candidaturas, mas denotam-se desde já alguns indícios, afirmações e vontades que permitem concluir que existe pelo menos uma mudança de visão em todos estes agentes. Há neles uma lógica estratégica que porventura nunca existiu no passado e há também a convicção de que o todo é efectivamente maior que a soma das partes.

É claro para a totalidade dos entrevistados que o “Quadrilátero” tem necessariamente de ser mais do que uma simples candidatura. Ele terá agora de começar a dar outros passos que extravasem sobremaneira o seu conceito mais redutor: “Necessariamente terá de ir para além disso” conclui o entrevistado B.

8.5 Relacionamento em rede e intervenção dos actores

O relacionamento da rede, ao longo das entrevistas que preconizamos com os seus principais actores, foi sempre apontado como exemplar. Curiosamente, verificamos que cada actor soube intervir em consonância com os objectivos de fundo. É certo que após a aprovação da segunda candidatura da rede, é necessário formalizar e institucionalizar esta cooperação. Aliás, está previsto na própria candidatura que seja constituída uma Associação de Municípios de Fins Específicos que permita conferir ao “Quadrilátero” um corpo institucional.

O que há aqui a destacar, em particular, traduz-se numa questão de atitude. O entrevistado C falou-nos da existência de uma mudança “a partir do momento que o contacto se

estabeleceu dentro da rede, o que fez com que partilhássemos informação, métodos e sistemas organizacionais. Ao termos conhecimento de como o vizinho do lado tratava determinados problemas, passou a ser possível a comparação. Esta troca de informação e este contacto permanente que até aqui não existiam, não só dos políticos mas também dos técnicos municipais, permitiu-nos, por exemplo, a adopção de melhores práticas”. Este procedimento dentro da administração pública, revela-se muito promissor para o aumento da eficiência e da eficácia da máquina estatal. Ao ocorrer no seio da administração local, é possível que muito em breve os cidadãos residentes nestes municípios venham a aperceber-se dos benefícios que possam decorrer desta mudança de atitude e deste trabalho em rede.

É certo que mesmo num cenário de cooperação, a competição entre os membros da rede não se desvanece, o que é salutar. A competitividade entre estas quatro cidades, mesmo que ligadas em rede, não pode nem deve perder o fulgor que sempre tiveram. Consciente desta situação, o entrevistado C esclarece que “há áreas em que vamos continuar a concorrer uns com os outros, o que não impede que noutras, que nos dizem respeito a todos e em que conseguimos melhores resultados funcionando em rede, nos desenvolvamos em estreita cooperação”. Em sobreposição, o entrevistado D aponta que se trata de “uma política de cidades e não de uma política de concelhos. É uma política para a competitividade, inovação e internacionalização, que tem de ter um campo territorial e um campo temático bem delineado que deve estar bem concebido para a gente não confundir e meter tudo no mesmo saco”.

O entrevistado K sustenta que “este ‘Quadrilátero’ e as outras redes urbanas para a inovação, partem do princípio que esta aliança não é uma aliança integral na medida em que cada município quer preservar o seu espaço de competição próprio e a sua identidade própria. São alianças com fins específicos em torno de determinados objectivos específicos”. Este trabalho desenvolvido até à data vai continuar a existir, mas é já um património do “Quadrilátero”, como sustenta o entrevistado I: “pela primeira vez, - penso que poderei dizer, em séculos - tivemos dezenas de reuniões em que políticos e técnicos de todos estes municípios começaram a trocar ideias, a definir estratégias e a interagir em comum. Isto é uma realidade nova e é um património da rede”. Obviamente que, neste nível de comprometimento entre os actuais protagonistas da rede, há ainda um longo caminho a percorrer. O entrevistado I alerta para o facto de serem esperados alguns percalços, independentemente da sua natureza: “sabemos que estas ideias têm resistências, têm percalços e recuos, mas o que interessa é o sentido geral do futuro”.

O entrevistado D reforça a opinião anterior, ao dizer que “os objectivos gerais não têm interesse se não responderem a nenhum objectivo em particular, nem os objectivos particulares têm interesse em si. Aquilo que sempre se tem seguido aqui é o interesse geral, tendo em princípio que cada uma das partes se encontra aqui no seu interesse”. Relativamente à questão política, entende-se que “os políticos têm o objectivo da reeleição mas também sabem que só serão reeleitos se trabalharem em prol das cidades e dos concelhos e esse trabalho não pode ficar-se pelo simples trabalho de curto prazo”, registámos durante a abordagem ao entrevistado C.

Face ao apurado, a intervenção dos actores no seu relacionamento em rede tem-se desencadeado através de “uma comunicação fluida, com poucas formalidades e bastante transparente” como refere o entrevistado D ao apontar um exemplo disso mesmo: “era comum que o registo de uma reunião de técnicos fosse dado a conhecer a todos aqueles que estão na rede, ou que numa reunião de nível político o seu registo fosse também transmitido ao nível técnico. Houve várias reuniões até de nível político que eram uma mistura, onde estavam técnicos e políticos, não havia separação. Houve momentos em que até se tentou fazer mais reuniões de nível político e os dirigentes quiseram fazer-se acompanhar dos seus técnicos. Talvez porque se trata de uma iniciativa nova, não há a nível político nem a nível técnico muita doutrina. Talvez por isso, encontramos uma zona de formação e uma zona de risco e esses passos têm de ser dados deste modo”.

Outro aspecto interessante de relacionamento, prende-se com a capacidade revelada por todos de trabalharem em conjunto e de colocarem-se em rede num território comum, independentemente dos seus limites administrativos. Note-se que se trata de uma rede de quatro municípios em que cada um tem uma identidade muito própria. Aliás, estas quatro cidades associaram-se fora de uma Associação de Municípios ou de uma imposição de NUT III. Há aqui, “uma junção entre as administrações municipais e a própria dinâmica socioeconómica que é uma realidade que não se identifica com o Ave ou o Cávado, mas eventualmente identifica-se mais no ‘Quadrilátero’ destas cidades”, refuta o entrevistado D.

Porém, o entrevistado M chama a atenção para um aspecto sensível que importa considerar: “isto pode levar, por exemplo, ao risco de se perderem conquistas dos últimos anos ao nível da coesão entre o urbano e o rural e entre os municípios maiores e os mais pequenos, principalmente no quadro do Ave. Este projecto foi contestado e houve uma reunião da direcção da Associação de Municípios do Vale do Ave, agora Comunidade Inter-Municipal, em que a

Câmara de Famalicão e a Câmara de Guimarães foram chamadas à atenção porque a rede urbana que deveriam ter apresentado e apostado era a rede do Ave - Guimarães, Famalicão, Fafe, Póvoa de Lanhoso, etc -. Isto pode colocar em causa esta coesão que já se conseguiu, se não houver preocupação por parte de quem vai gerir o 'Quadrilátero' e destes quatro municípios, de compatibilizar sempre esta dinâmica selectiva e diferenciadora urbana de todos os outros processos que têm a ver com a coesão do Cávado e do Ave”.

No entanto, conhecedores dos riscos e seguros quanto à relação custo/benefício, todos os parceiros envolvidos reconhecem as vantagens desta rede urbana. Inclusivamente, reconhecem que, em cooperação, todos se conhecem melhor, torna-se mais fácil acompanhar os trabalhos dos concelhos vizinhos e isso permite uma articulação dos objectivos mais eficiente que certamente melhora a resposta às necessidades da população, não sobrepondo investimentos cuja manutenção se torna muitas vezes incomportável. Em todas as entrevistas, verificou-se a existência de uma consciência de que há efectivamente muitos pontos em comum, interesses partilhados e, acima de tudo, vontade de trabalhar em conjunto. Provavelmente, o que suporta esta situação é a constatação de que individualmente, mesmo existindo muito potencial, não é possível vencer os desafios de uma competitividade territorial à escala global. Portanto, os municípios reconhecem o poder estratégico da sua associação na partilha de investimentos e projectos temáticos, de forma a complementarem-se por via de uma articulação conjunta.

Isto só é possível com um consenso alargado de todos: políticos, técnicos e população. Se ao nível político e técnico tudo indica que o “Quadrilátero” passou no teste, não há qualquer evidência que isso tenha acontecido na base da pirâmide, até porque verifica-se que a população ainda desconhece a existência e a razão de ser de um projecto desta natureza. No entanto, refira-se também que embora esporadicamente, este projecto foi-se abrindo à comunidade ao longo do seu percurso. Todavia, é desejável que a partir de agora, numa fase em que inclusivamente o projecto está mais maduro e consistente, o “Quadrilátero Urbano” aumente os espaços disponíveis para o envolvimento destes agentes, para que se possa desenvolver e fortalecer também com o seu contributo. O grande desafio nesta fase do relacionamento em rede passará por conseguir que a população reconheça este território como um todo, como um espaço territorial uno.

Um relacionamento com estas características só se tornou possível com várias mudanças que entretanto foram ocorrendo. De acordo com o testemunho que ouvimos do

entrevistado M, o que mudou foi “o contexto da política nacional e regional. Ao nível nacional houve um estímulo mais claro, mas no contexto regional, os dirigentes passaram a perceber melhor esta questão da competitividade e da internacionalização, até porque as cidades administrativas já passaram à história”. O “Quadrilátero” só foi possível com um forte empenhamento político. Não obstante, o entrevistado K lembra que “existe uma plataforma voluntarista das quatro câmaras municipais e dos restantes parceiros, mas não há uma legitimação política”. O mais importante prende-se com a capacidade manifestada para ultrapassar “um passivo de desconfiança associado à colaboração dos diferentes municípios”, conclui. Daí que o quadro de colaboração agora estabelecido deve evoluir de forma gradual e sustentada.

A intervenção dos actores num projecto desta natureza superou as expectativas dos mais cépticos. Dada a sua importância, é necessário que estes desenvolvimentos sejam mais amplamente divulgados e melhor comunicados. É crucial que o “Quadrilátero” não descure a sua imagem e a sua capacidade de mobilização. No entender de K, é também muito importante continuar a alimentar “uma imagem cultural forte. Não há regiões equilibradas e saudáveis sem actividade cultural intensa, porque isso atrai talento e isso é aquilo a que nós chamaríamos de meta-economia, a economia para além da economia”.

Por outras palavras, estamos a falar de gestão estratégica, ou melhor, da importância da gestão estratégica para a competitividade e para a resposta aos desafios actuais que passaram a decidir-se à escala global. Estamos a falar da complementaridade de quatro câmaras, municípios ou cidades, independentemente do espectro político que vigore na respectiva gestão municipal. Neste caso do “Quadrilátero”, as câmaras colocaram de parte a sua cor partidária e actuaram na perspectiva de criar realmente uma unidade territorial. Daí que se possa concluir que o relacionamento destes actores possui contornos inovadores: “desde logo, por ter possibilitado que quatro municípios se sentassem na mesma mesa para trabalharem em conjunto e definirem estratégias de desenvolvimento para os quatro municípios, ao invés de actuarem isoladamente”, remata o entrevistado E.

8.6 Vantagens estratégicas de actuação em rede

A principal vantagem estratégica que se retira desta actuação em rede traduz-se fundamentalmente numa vantagem de escala, embora se possam apontar outras perspectivas a este nível.

O entrevistado C, refere que “passou a existir uma força que permite assumirmo-nos como uma região e como uma rede de cidades que não está na sombra da Área Metropolitana do Porto”. Isto só acontece pela constatação de dinâmicas eficazes de operacionalidade e desenvolvimento que proporcionam uma maior coesão ao território. Verifica-se assim que estas quatro cidades em conjunto podem funcionar como um verdadeiro motor de desenvolvimento. O entrevistado D acrescenta que “um dos benefícios desta rede é proporcionar um melhor posicionamento estratégico destas cidades”.

A rede funciona porque todos os municípios sabem o que é que cada um faz. Daí resulta um contacto que se revela cada vez mais formal e até mais estável. De acordo com as opiniões recolhidas dos entrevistados, há ainda outras vantagens a destacar. Uma delas prende-se com a dimensão que a Universidade do Minho coloca no “Quadrilátero”, a qual sendo estratégica para a rede não o deixa de ser também para um dos mais prestigiados pólos nacionais de conhecimento e ensino: “parte do grande potencial da Universidade do Minho e do seu posicionamento face às demais, reside também na sustentação destas quatro cidades, daí o seu interesse em reforçar esta cooperação”, salienta o entrevistado D.

Outro dos benefícios, pode estar relacionado com a própria reivindicação política. Na perspectiva do entrevistado D, é evidente que “quatro cidades a representarem um interesse ou uma necessidade, é substancialmente diferente que uma única cidade a fazê-lo”. Portanto, é igualmente identificada a vantagem da rede poder formular projectos e mobilizar investimentos que de outra forma não seriam alcançáveis. Há ainda quem defenda que as verdadeiras vantagens pertencem aos cidadãos destas cidades. No caso em análise, “para uma cidade ter sucesso tem que ter peso, tem que ter massa, tem que ter uma base populacional que a suporte, tem que ter um território, tem que ter serviços e isso só acontece se se associarem para ganhar essa tal dimensão”, resume o entrevistado B.

A grande mais-valia da actuação em rede centra-se na possibilidade de criação de capacidade crítica e de maximização dos recursos existentes em cada uma das cidades, o que poderá fazer com que esta unidade territorial possa catalisar em si alguns pólos de competitividade e afirmar-se internacionalmente: “eventualmente, num futuro próximo que será sempre a médio prazo, poderá dizer-se que a região do ‘Quadrilátero’ é conhecida pelo sector têxtil e do vestuário ou pela sua capacidade de investigação e desenvolvimento na área da saúde, por exemplo, fruto do excelente desempenho que tem tido os ‘3 B’s’ da Universidade do Minho”, retira-se das palavras do entrevistado L.

O entrevistado H, em jeito de síntese, considera que o projecto em si faz sentido por força de algumas razões que considera essenciais:

- “existem variadíssimas áreas onde por si só cada município não consegue encontrar a resposta adequada e tem que procurar formas de sinergia com outros municípios. Isso acontece muito nas infra-estruturas, mas acontece também no domínio da competitividade, naturalmente”;
- “o ‘Quadrilátero’ é uma experiência relativamente inovadora em Portugal, tendo em conta a forma como o nosso país está organizado. Existem dois pilares essenciais, relativamente distantes entre si, que são o poder central e o poder autárquico. O país carece de estruturas intermédias com capacidade de actuação. É evidente que existem as comissões de coordenação que exercem o seu papel, mas depois não têm uma representatividade do ponto de vista eleitoral e em muitas áreas de actuação carecem de legitimidade para avançar com determinados tipos de soluções. Uma solução do tipo região norte pode não ser a melhor solução para resolver determinados tipos de problemas, de modo que, soluções abaixo dessa e acima dos municípios são interessantes”;
- “o ‘Quadrilátero’, ao seguir um modelo que está abaixo das NUT III e que procura, reunir quatro municípios que são os mais importantes da NUT III é um modelo interessante de cooperação. Eu sou muito favorável a uma certa polarização. O fundamental é conseguir que quem já tem dimensão consiga ganhar mais dimensão, porque a escala neste momento não é uma escala de região, é uma escala europeia, para não dizer planetária. As regiões fortes e as lideranças fortes são vantajosas não só para as regiões que lideram o processo como para as regiões que estão na sua proximidade e que são complementares”.

Para além destas visões de conjunto, um “modelo policêntrico tem a vantagem de fazer com que os factores de competitividade próprios de cada área possam também ser afirmados, não em conjunto, nem contra, mas em complementaridade”, considera o entrevistado M. No seu entender, esta recuperação da centralidade para a região do Cávado e do Ave pode ser conseguida através deste projecto ou de outros, porque este projecto não incompatibiliza os demais: “estamos numa época de grandes dificuldades financeiras e económicas. Este efeito de massa para desenvolver alguns projectos beneficia-os, dá-lhes outra credibilidade, dá-lhes acesso a outras fontes de financiamento, auto-financiamento e de financiamento de fundos estruturais e comunitários, dá-lhes consistência”. Uma outra vantagem por si identificada prende-se com a possibilidade desta rede urbana poder “atenuar determinados efeitos de sectorização institucional e territorial”.

Também o entrevistado K se mostra apologista destas ideias, ao dizer que “temos um sistema urbano relativamente incompleto, ou seja, as nossas cidades médias são pequenas e para que possamos ter massa crítica e sermos competitivos, é necessária a criação de redes”. Aliás, o entrevistado K vai mais longe ao focar o seu discurso em duas palavras: massa crítica e escala. De facto, elas revelam-se basilares para que esta região possa atingir patamares de talento que impulsionem o desenvolvimento e o projecte internacionalmente.

Se as entidades envolvidas no “Quadrilátero” forem capazes de se unir, a região começa a ter um conjunto de activos que podem potenciar a sua competitividade. Os ganhos para a rede podem ser de vária ordem, como vimos. Destaque para a capacidade de financiamento e sustentabilidade dos seus projectos e para uma maior transversalização da articulação institucional. Alargando a intervenção estratégica da rede, é possível aumentar a sua capacidade económica de atracção de investimento, de pessoas e de exportação de bens e serviços. Como refere o entrevistado M, este território pode, “finalmente, ser um centro regional e internacional”.

Em nosso entender, e daquilo que nos foi possível concluir ao longo do estudo a este caso, as vantagens do “Quadrilátero”, hoje, são por demais evidentes. Porém, a grande vantagem desta rede urbana policêntrica só poderá efectivamente surgir se o planeamento estratégico for feito em torno do “Quadrilátero” e esse planeamento tiver um horizonte substancialmente superior ao dos mandatos governativos.

8.7 Factores de competitividade e externalidades

Um dos objectivos do “Quadrilátero”, enquanto factor de competitividade, prende-se com a vontade de criar vida em torno destas quatro cidades. Para isso, é necessário existirem condições que proporcionem o desenvolvimento da competitividade e da criatividade numa economia que se quer baseada no conhecimento. O foco no conhecimento deve-se ao posicionamento desejado na cadeia de valor. Não podemos competir pela política de preço mas sim pela óptica do produto. Daí a inovação e a necessidade de valor acrescentado que possa proporcionar externalidades e dinâmicas positivas para a sociedade.

O “Quadrilátero”, mais especificamente Braga, tem aumentado significativamente o peso dos serviços na sua economia. A crescente terciarização dos países avançados constitui um dos traços mais marcantes da actualidade. “O modo como o processo de terciarização tem sido encarado reflecte, basicamente, duas ópticas distintas: para uns, “terciarização” é a *expansão do sector terciário*, isto é, do conjunto das actividades produtoras de bens imateriais e

intangíveis; para outros, corresponde sobretudo a um *movimento de reestruturação dos sistemas produtivos, verificando-se um processo de transformação intersectorial baseado na crescente integração das actividades secundárias (e, em menor escala, agrícolas) e terciárias.*” (Ferrão, 1992:2).

Há desafios de modernidade e de competitividade que só se resolvem pela associação, pela complementaridade e pela junção de esforços. Esta região, composta pelas quatro cidades que formam o “Quadrilátero Urbano”, dispõe de massa crítica, intelectual, empresarial e financeira que lhe facultam um relevo notável. Neste seguimento, o entrevistado I destaca a existência de “universidades, centros de investigação e *clusters* competitivos (como sejam os de *software*, da construção civil, das máquinas e equipamentos eléctricos)” como elementos identitários fortes e diferenciadores. O “Quadrilátero”, no seu todo, resulta numa capacidade que individualmente nenhum município alcança.

Em entrevista, o entrevistado C acrescenta outros aspectos característicos que em muito contribuem para a competitividade do território: “temos uma população com características socioeconómicas muito idênticas”. Embora Guimarães e Famalicão sejam os concelhos mais industrializados e Barcelos aquele que demonstra características de maior ruralidade, Braga destaca-se cada vez como uma cidade sobretudo de serviços, servindo de motor para uma nova realidade empresarial (em especial na área das novas tecnologias da informação e da comunicação). Este *cluster* revela-se estratégico para o objectivo de atrair outras indústrias criativas e com isso gerar condições para concentrar recursos humanos qualificados e talentosos. Em termos infra-estruturais, a região demarca-se pelas suas boas infra-estruturas viárias.

No entanto, a rede ferroviária não existe. Este aspecto é tão essencial para o futuro desta rede urbana que deve merecer maior atenção dos seus responsáveis. “Um dos assuntos que o grupo de trabalho da mobilidade se debruçou foi o da possibilidade, da utilidade e da viabilidade de estabelecermos aqui uma rede interna ferroviária, uma ferrovia ligeira - o chamado metro - que à partida seria o mais adequado para ligar estas quatro cidades”, confidencia o entrevistado C. Sabe-se ainda que, a existir uma linha de TGV entre o Norte de Portugal e a Galiza, haverá uma estação localizada nesta região. Uma estação de TGV no “Quadrilátero” será um importante contributo para colocar estas quatro cidades, na rede de cidades europeias com TGV. Em nosso entender, perante a sua importância operacional e estratégica, muito há a

desenvolver em termos de mobilidade. A mobilidade física, que não é considerada na candidatura das redes urbanas, deverá ser por isso repensada, melhorada e fortalecida.

Para que a visibilidade das externalidades positivas aumente de evidência, tendo em conta os factores de competitividade existentes neste território e os vectores estratégicos traçados para esta região, é crítico que estejam reunidas as condições necessárias para atrair e reter pessoas altamente qualificadas. Para isso, é necessário existir qualidade de vida. De facto, este é o patamar a alcançar que pode diferenciar este território dos outros, até porque existe potencial instalado ao nível do conhecimento e da inovação. As cidades do “Quadrilátero”, juntas, representam uma aglomeração demográfica de 600 mil habitantes, já para não falar que, com as cidades situadas num raio de proximidade, se atinge cerca de um milhão de habitantes, o que se traduz numa engrenagem própria de um verdadeiro motor de desenvolvimento.

Os *clusters* e os pólos de competitividade entraram recentemente em Portugal. De facto, “a dinamização de pólos de competitividade regionais traduz-se numa das medidas inscritas no Plano Tecnológico, onde se afirma como objectivo essencial ‘promover o modelo de auto-organização dos agentes económicos, dinamizando a formação de recursos humanos, a I&DT e a inovação empresarial, através da estruturação de redes agregadoras de um conjunto de actividades interrelacionadas’” (Selada *et al.*, 2006:42). Aeronáutica no Alentejo, automóvel em Palmela e dispositivos médicos no Minho, são algumas das áreas onde se afiguram oportunidades emergentes para a criação e/ou dinamização de *clusters* ou pólos de inovação em Portugal. Porém, torna-se necessário ter em conta os diversos contextos regionais assim como a diferente maturidade dos actores e dos padrões de interacção territoriais (Selada *et al.*, 2006).

O entrevistado L insiste no tema dos factores de competitividade empresarial, considerando que, “em termos estratégicos para a região do ‘Quadrilátero’, há três ou quatro áreas de actividade que se destacam: esta unidade territorial poderá garantir o relançamento, ou pelo menos, o aumento da capacidade dos *clusters* do sector têxtil e do vestuário, do sector automóvel, da saúde, entre outros”. De acordo com as declarações deste entrevistado, no âmbito do “Quadrilátero”, não houve “espaço para criar novos *clusters*, se bem que eles foram identificados. Estamos a falar da construção civil e da electrónica que, eventualmente, não foram tão bem salvaguardados”. Aliás, o Estado poderia também “assumir-se como um autêntico ‘pólo de competitividade’, constituindo-se como um elemento facilitador da interacção entre

ministérios, agências e *stakeholders*, na promoção da capacidade de inovação e atractividade do país” (Selada *et al.*, 2006:46).

Embora seja prematuro garantir que a médio prazo este território vai estar identificado com alguns *clusters*, o que é certo é que têm sido realizados esforços nesse sentido. Ainda que a título colateral ao projecto do “Quadrilátero”, não podemos esquecer os investimentos infra-estruturais que têm sido desenvolvidos na região. O entrevistado L salienta estas evidências, ao referir a importância do “Instituto Ibérico de Nanotecnologia e do próprio Ave Park, como valências que possibilitam a vinda de investigadores estrangeiros e a permanência de investigadores e quadros superiores na região”. De facto, o “Quadrilátero”, poderá traduzir-se num contributo fundamental para consolidar esta estratégia. A perspectiva cultural no quadro daquilo que se considera “qualidade de vida” assume-se também muito relevante cativar as pessoas a radicarem-se nesta região. Esta rede de cidades muito pode beneficiar da sua articulação e cooperação estratégica, sendo certas as externalidades positivas que podem proporcionar a toda a região. O “Quadrilátero” poderá favorecer todos os factores competitivos que esta região já comporta, convergindo o rumo de desenvolvimento para a concentração de capital humano de excelência, tendo em vista a construção de uma “Região do Conhecimento” onde a economia, a inovação e o empreendedorismo possam andar sempre de mãos dadas.

Qualquer região para continuar a ser inovadora e com níveis de crescimento elevado, tem de ser capaz de atrair capital humano continuamente, de forma a assegurar o crescimento do sector criativo, pois se este estagnar, a capacidade da região para atrair e manter talentos criativos desaparece e por consequência, a inovação e crescimento económico estagnam (Florida, 2004).

Embora Braga, enquanto capital de distrito se assuma em termos de representatividade como uma das maiores cidades de Portugal, a nível europeu fica muito aquém daquilo que é considerada uma cidade média. Braga não tem ainda 200 mil habitantes, enquanto que uma cidade média europeia representa cerca de 600 mil habitantes. Para o entrevistado G, “a região Minho só se afirma se estes quatro municípios se entenderem e tiverem algumas acções concertadas, porque têm capacidade instalada, têm quadros, têm uma universidade de referência, têm a população mais jovem do país e têm uma das zonas mais industrializadas de Portugal”. Para além disso, no seu entender, o “Quadrilátero” é o “motor do desenvolvimento regional”, dado tratar-se de “uma zona urbana de quatro cidades, policêntrica, multipolar porque tem quatro grandes núcleos e está rodeada de muitos pequenos núcleos, praticamente urbanos,

tem uma das melhores taxas demográficas e tem uma grande capacidade produtiva e de exportação que se revelam numa grande riqueza para o país”.

O contributo da região do “Quadrilátero” para o PIB assenta num conjunto alargado de áreas ligadas aos sectores tradicionais, como são disso exemplo a têxtil, a metalomecânica e a agro-pecuária. No entanto, esta realidade económica, social e cultural tem de se converter num factor de competitividade. As qualificações e o *savoir faire* existentes nestes sectores têm necessariamente de evoluir. Para isso poder ser possível, é necessário apostar fortemente em educação e cultura, mas fundamentalmente numa associação destes sectores de actividade com as TIC, de forma a podermos proporcionar valor acrescentado e um *upgrade* da cadeia de valor.

Nesta linha de pensamento, o entrevistado K considera que o espaço ocupado pelo “Quadrilátero” no Baixo Minho é, na verdade, “um espaço multi-facetado e multi-sectorial”. O facto de não estar dependente de uma área em particular tem as suas vantagens e desvantagens. Por um lado, a diversidade contribui para a distribuição do risco, por outro, não permite uma especialização capaz de ser uma imagem de marca para o posicionamento do território. De qualquer forma, mesmo na diversidade, há quem se destaque. Por isso mesmo, o entrevistado K refere que as “tecnologias de informação, o sector têxtil e do vestuário e a engenharia civil, podem transformar-se em *clusters* de uma certa importância. Isso não foi feito ainda, mas terá que ser feito”.

As tecnologias de informação e comunicação, destacam-se actualmente no “Quadrilátero” pela sua implementação, concentração e excelência. Não se encontrando ainda organizadas sob a forma de *cluster*, as tecnologias de informação e comunicação podem assumir um papel preponderante neste território se souberem reconverter algumas indústrias mais tradicionais para modelos de negócio de maior valor acrescentado. Um leque diversificado de autores “tem insistido na necessidade de encarar as relações entre as novas tecnologias de informação e telecomunicação e o desenvolvimento regional levando em conta, por um lado, que essas tecnologias serão muito provavelmente condição necessária mas por si só insuficiente de desenvolvimento regional e, por outro, que o seu impacte deve ser analisado em termos de balanço, contabilizando-se custos e benefícios, potencialidades e virtualidades, tensões e oportunidades de mudança” (Ferrão, 1992:28).

Hoje, considera-se que a generalização das TIC favorece a descentralização e a desconcentração, podendo mesmo ser decisivas para a erradicação de desequilíbrios regionais existentes. Contudo, há factores de competitividade que consideramos críticos para o futuro. Um

deles prende-se com a capacidade de comunicar e promover toda esta região. É necessário um investimento sério e uma orientação estratégica a este nível, que sirva para posicionar uma região que pretende atrair talento e que tem condições para rivalizar com outras nesta disputa. Certamente que o marketing territorial não encontrará dificuldades em promover alguns “rótulos” deste território porque existem indiscutivelmente “produtos de qualidade”. O posicionamento estratégico de alcance nacional e internacional é, por isso mesmo, de suma importância.

A este respeito, o entrevistado K, adianta-nos um exemplo que considera absolutamente paradigmático e que tem a ver com a questão do aeroporto: “Braga tem aeroporto e isto é uma realidade. Não é o aeroporto de Braga nem sequer é o aeroporto do Porto, é o aeroporto Francisco Sá Carneiro, na verdade. O aeroporto de Alcochete vai ficar mais distante de Lisboa do que nos fica este em termos de tempo. Braga tem por isso aeroporto. São estes os pequenos detalhes onde é preciso vender a imagem. Eu chego tão depressa de Braga ao aeroporto como chega uma pessoa de Vila Nova de Gaia. Este aspecto é crucial. Inclusivamente, tal como já se faz lá fora, eu para embarcar no aeroporto Francisco Sá Carneiro poderia fazer o check-in em Braga... O aeroporto é um exemplo, mas há mais”.

Como complementa o entrevistado G, “a nossa mais valia são os recursos humanos, mas se tivermos a capacidade para ultrapassar algumas barreiras e ter as infra-estruturas que nos permitam estas mobilidades e estes novos paradigmas de vida, então podemos presumir o sucesso”. Em jeito de resumo, socorremo-nos de alguns excertos do discurso do entrevistado H para podermos reter algumas ideias-chave:

- “actualmente, os concelhos em concreto não consubstanciam ainda a dimensão que será desejável, embora estejam numa posição que tem significado e relevância no país e, em particular, na região norte”;
- “no país, a região de Lisboa encontra-se claramente à frente, depois está a região metropolitana do Porto e de seguida existem um conjunto de regiões que disputam o terceiro lugar. O ‘Quadrilátero’ pode ser, de facto, a região que ocupa o terceiro lugar. A dimensão muito polarizada pela dimensão de Braga é um ponto forte, mas é preciso ultrapassar este impasse dando o passo seguinte de consolidar a dimensão e poder ganhar ainda mais dimensão”;
- “esta união entre os quatro concelhos mais importantes ajuda a que seja possível atenuar uma certa vontade, se calhar exagerada, de Braga querer concentrar a generalidade dos recursos. O modelo é muito interessante desse ponto de vista”;

- “relativamente à atractividade, existe no sector secundário uma base industrial muito forte, talvez das mais fortes do país. A industrialização existente deve ser bem aproveitada e para isso é necessário qualificar mais as suas actividades e é isso que eu acho que está a ser feito”;
- “a diversificação industrial em actividades com futuro, deve-se à Universidade do Minho. As mais emblemáticas podem também favorecer a emergência de algumas actividades relevantes na área dos plásticos, dos polímeros, dos materiais para a medicina, etc.”;
- “ao nível dos serviços, a componente associada ao turismo também tem muito potencial. Braga, destaca-se pelo turismo religioso e pelo património, assim como o próprio Gerês também tem uma vertente de turismo de natureza interessante. Existe ainda outro tipo de turismo de natureza mais clássica que mantém boas condições na região para se pode consolidar A Capital Europeia da Cultura em Guimarães, pode ser também um acontecimento muito importante para polarizar outro tipo de turismo”.

Por outras palavras, é indiscutível a existência no “Quadrilátero” de um conjunto de elementos competitivos que lhe facultam capacidade de atracção e de importação de capital humano. Pode assim atrair pessoas mais qualificadas, mais dinâmicas e mais inovadoras: “aliás, do ponto de vista infra-estrutural e da localização geoestratégica, o ‘Quadrilátero’ goza de um bom posicionamento”, considera o entrevistado M. “Com o aeroporto Francisco Sá Carneiro a meia hora e o aeroporto de Vigo a uma hora, com dois portos de mar muito próximos, com uma rede alargada de auto-estradas, com a garantia de poder vir a ter alta velocidade e com territórios urbanos onde na sua generalidade estão resolvidos os problemas das infra-estruturas ambientais, dos equipamentos desportivos e até culturais”, a afirmação anterior torna-se inegável, sustenta o próprio.

8.8 O futuro desta rede urbana

No que toca ao futuro do “Quadrilátero” enquanto rede urbana, é certo que existe uma estratégia actual de afirmação e desenvolvimento territorial. Há quem não veja com bons olhos este projecto, porque há quem o entenda como “uma ameaça à hegemonia da Grande Área Metropolitana da Porto e, infelizmente, nós sofremos mais com essa hegemonia do Porto do que com Lisboa, porque de facto há algum centralismo em Lisboa que se fosse amenizado poderia trazer melhorias para o todo território”, considera o entrevistado C.

O entrevistado I, reforça esta posição, ao afirmar ser “evidente a existência de lutas de carácter mais interno que têm a ver, por exemplo, com a definição do Plano Regional de

Ordenamento do Território da Região Norte”. Segundo o próprio, “houve aqui uma hesitação”: a primeira versão do PROT-Norte no que respeitava, digamos assim, à estrutura urbana da região, apontava a noção do arco metropolitano do Porto, a qual se traduzia num conceito que não existe no terreno e que mereceu desde logo a nossa contestação. Dizia que havia uma área metropolitana alargada com sede no Porto e com um raio de 70 a 80 quilómetros à volta. O que existe no terreno não é uma área metropolitana mais alargada, mas sim uma região polinucleada. Há uma região que tem um sistema urbano, que não é um sistema urbano metropolitano. Efectivamente, existe uma área metropolitana do Porto que tem a sua influência funcional em relação à Maia, a Valongo, a Matosinhos, a Ermesinde, eventualmente à Póvoa de Varzim, mas essa influência não se sente no terreno como área metropolitana em relação a Braga ou em relação a Guimarães”.

No seu entender, “o que efectivamente existe, é um sistema urbano que tem uma área metropolitana e dois ou mais subsistemas. Um deles que avulta é o subsistema criado pelas cidades do ‘Quadrilátero’ que têm relações funcionais muito próximas entre si. Desde logo, Braga com Guimarães, potenciado inclusivamente pelo facto da Universidade ter dois pólos e haver movimentos pendulares e interacções muito significativas. Portanto, o próprio conceito da rede também vai no sentido de no PROT-Norte consagrar aquilo que existe no terreno, uma região que não é uma região com um arco metropolitano alargado, mas é uma região polinucleada com subsistemas urbanos que importa potenciar e desenvolver”.

Relativamente à questão da hegemonia do Porto na região Norte, o entrevistado A considera que “existe a vontade de criar uma identidade própria que separe o ‘Quadrilátero’ da Área Metropolitana do Porto, embora haja forças internas nestes municípios que pensem o contrário. A ideia não é rivalizar com o Porto, porque individualizarmo-nos do Porto não é sinal que nos vamos virar contra o Porto”. No entanto, o entrevistado I acrescenta que, “se nós um dia conseguíssemos transformar este modelo de desenvolvimento regional num modelo reconhecido com massa crítica suficiente para captar investimento, investigação e desenvolvimento e para criar emprego qualificado, é óbvio que as vantagens são mais que muitas e penso que o caminho só pode ser por aqui. Aliás, eu penso que já é, pois está no terreno”. Actualmente, o “Quadrilátero” já se manifesta como um motor de desenvolvimento regional. Porém, importa não desconsiderar a periferia, isto é, todos os outros municípios circundantes que tão importantes podem ser para um desenvolvimento regional que se quer integrado.

Um outro aspecto essencial para o futuro do “Quadrilátero” e seu desenvolvimento, tem a ver com o espírito de confiança que se consiga preservar dentro da rede. O entrevistado D diz mesmo que “nestas redes, o principal valor é a confiança e o principal risco é a desconfiança”. São estas questões imateriais que sustentam uma rede de cooperação estratégica. Embora à primeira vista nos possa parecer insignificante, a confiança ou a falta dela encontra-se intimamente relacionada com a competitividade e o desenvolvimento. No caso concreto e actual do “Quadrilátero”, o entrevistado D considera que “estamos a dar os primeiros passos e ainda precisamos de consolidar uma doutrina e uma cultura”.

Por seu lado, o entrevistado B chama a atenção para o futuro da rede que pode estar em causa “se os quatro municípios não souberem trabalhar bem em conjunto”. Obviamente que em qualquer relação de confiança e de cooperação, pode haver retrocessos que possam inclusivamente condicionar todo o projecto e transformá-lo em última análise numa oportunidade perdida. Contudo, racionalmente, é evidente que os benefícios da cooperação podem ser de tal forma elevados que não permitirão que se deite por terra um entendimento que apresenta tanto potencial e virtuosismo. A componente estratégica foi bem vincada ao longo de todas as entrevistas efectuadas, o que nos faz acreditar na hipótese de que não se trata apenas de uma oportunidade de obtenção de investimento comunitário.

Este projecto pode ter sucesso se, “ao longo da sua implementação, as cidades se tornem mais interligadas, partilhem recursos e criem sinergias de cooperação e colaboração entre elas, garantindo uma unidade que possa destacar esta região como o terceira maior metrópole nacional”. Ao nível dos riscos de um projecto desta natureza, o entrevistado E apenas equacionou as “alterações ao nível directivo das entidades ou ao nível da presidência dos municípios que venham a deixar de apostar naquilo que neste momento é uma aposta ganha”. Todavia, os resultados das eleições autárquicas de 11 de Outubro ditaram apenas uma alteração na presidência das edilidades que compõem a rede. A Câmara Municipal de Barcelos passará a ser gerida pelo Partido Socialista, o qual vem substituir o Partido Social Democrata. No entanto, daquilo que se conhece a respeito do perfil político do novo edil, não são de prever mudanças de monta nem alterações de interesse relativamente ao “Quadrilátero Urbano”. Assim sendo, não se auspiciam mudanças de política no novo ciclo de gestão autárquica que agora se inicia. Também do lado da Universidade do Minho, cuja Reitoria foi a sufrágio no passado dia 7 de Outubro, não se perspectivam mudanças de rumo face à aposta no “Quadrilátero”, mesmo com António Cunha a suceder a Guimarães Rodrigues no cargo de Reitor da instituição.

Quanto ao futuro desta rede urbana, obviamente que ele ainda se apresenta incerto. Porém, não pode ser colocada de lado a possibilidade de se poder transformar na terceira área metropolitana do país. Como sustenta o entrevistado M, “funcionalmente, evoluirá para isso, a partir do momento em que houver uma maior coesão, alguns projectos na área da mobilidade e um aumento dos fluxos. Do ponto de vista funcional, acho que sim, embora uma pequena área metropolitana. Será, porventura, uma pequena metrópole policêntrica, como no fundo já é a Área Metropolitana do Porto”.

Existem muitas maneiras possíveis de definir uma metrópole, todas elas interessantes. Mas há um aspecto que parece configurar o essencial das realidades metropolitanas actuais: a intensidade da ocorrência simultânea de situações de pluripresença e pluripertença territorial por parte dos indivíduos, dos agregados familiares, das organizações. A crescente mobilidade das pessoas, o maior ritmo de utilização do tempo, a intensificação dos processos de interacção pessoal, tudo isto num contexto urbano marcado por um padrão mais disperso de localização de equipamentos e actividades, introduzem um funcionamento sistémico às metrópoles que rompe não só com a geografia una da trilogia urbana tradicional (uma população, um território, uma circunscrição político-administrativa) mas também com a oposição centro-periferia típica das cidades modernas fortemente suburbanizadas (Ferrão, 2002).

De acordo com o entrevistado K, “os programas e os sub-programas estratégicos do ‘Quadrilátero’, são relativamente consensuais em termos do médio/longo prazo e é muito positivo que sejamos capazes de definir linhas estratégicas desta natureza”. Contudo, o entrevistado M refere que, no seu entendimento, a relação com o Porto tem de ser gerida estrategicamente com alguma distância. Para ele, o ‘Quadrilátero’ tem de nascer de algum confronto, de alguma marcação de diferenças, de alguma afirmação de uma centralidade própria contra o Porto. Em algumas dimensões não podemos envolver o Porto. Não quer dizer que não haja projectos em que não esteja a Universidade do Porto, não quer dizer que o Porto de Leixões não possa ser um parceiro dos projectos para o ‘Quadrilátero’, como não quer dizer que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro não seja o aeroporto internacional do ‘Quadrilátero’”.

Em contraponto, ao longo das entrevistas registamos com o entrevistado J a seguinte opinião: “percebe-se o tipo de união, vá lá, funcional, existente nestes quatro municípios. Não se pode dizer que seja um modelo territorial ajustado a todas as circunstâncias, mas também não há modelos ideais, não há ‘o’ modelo ideal que se ajuste a todas as circunstâncias”. Nesta óptica, entende que o modelo de ordenamento proposto no PROT-Norte poderá não ser um

“modelo que se possa dizer o ideal para aqueles quatro municípios, até porque Braga desempenha uma função, em termos regionais, que extravasa completamente a dimensão e a perspectiva funcional do próprio ‘Quadrilátero’”.

Este trabalho de análise ao “Quadrilátero Urbano” enquanto caso de estudo, deu-nos certezas ainda maiores, daquelas que já tínhamos relativamente à necessidade de uma regionalização para o nosso país. Ao longo desta investigação, não nos foi possível aprofundar esta temática por considerarmos tratar-se de um assunto complexo que seria interessante dissecar após (e não durante) o trabalho que aqui desenvolvemos. Na verdade, verificamos que a realidade do país e do mundo está a mudar e cada vez mais se valorizam as forças “tectónicas” existentes nos territórios como fontes de mudança, cujas dinâmicas invocam uma nova ordem.

Também os municípios já não se regem hoje pelos mesmos princípios de outrora. Como referia K em entrevista, “houve uma alteração de paradigma que obrigou os municípios a procurarem outras fontes de financiamento. Hoje, têm que trabalhar muito mais com os privados, têm de ter uma postura muito mais autónoma e voluntarista, em vez de estarem à espera do dinheiro que vem”. Esta alteração do paradigma do financiamento dos municípios, mas também a mudança de mentalidade e de cultura, criou espaços para que estas redes estratégicas se estabeleçam e prosperem. Neste contexto, “é mais do que hora para estes governos centrais e estes municípios se entenderem relativamente a algumas linhas políticas estratégicas sólidas e mais ou menos independentes das cores partidárias”, realça o entrevistado K.

Consciente das capacidades do “Quadrilátero”, o entrevistado J relativiza o risco deste projecto e “deste tipo de candidaturas, quando daqui por quatro anos acabar o financiamento. Acho que o ‘Quadrilátero’ tem possibilidade de transformar-se, mesmo após o financiamento, naquilo que pretende, numa rede de centros urbanos para a resolução de determinado tipo de problemas e para a projecção desses centros urbanos para o exterior”. Para o entrevistado G, aquilo que poderá colocar em causa a continuidade desta rede urbana é “o poder político local e a visão estratégica do poder político local”, embora esteja “convencido que os quatro municípios vão rapidamente perceber que juntos são maiores que as partes”.

Em relação à questão do arco metropolitano do Porto e à sua “interferência” no “Quadrilátero”, o entrevistado J sustenta que “ele não se inventou, é real. Por muito que doa a Braga é real e a mesma necessidade que tem o Porto de se desligar da sua posição de

inferioridade relativamente a Lisboa e daquele bairrismo de dizer Lisboa é capital e o resto é paisagem, Braga está a começar precisar de ter em relação ao Porto. Braga tem que assumir que o tal arco metropolitano do Porto que chega quase lá, tem um terço da população do país". Embora concorde que ambos "cumprem funções diferentes em territórios diferentes", o entrevistado I privilegia a afirmação do Porto no Norte do país, cabendo a Braga assumir-se como um ponto de equilíbrio entre o Minho e Trás-os-Montes. Todavia, são expressivas as diferenças entre as duas Áreas Metropolitanas portuguesas actualmente existentes: Lisboa e Porto. Desde logo, a "dimensão demográfica de cada uma delas. Os 25 maiores contínuos urbanos englobam perto de 2,4 milhões de habitantes no caso de Lisboa e de 1,4 milhões no Porto. Mas as diferenças mais significativas prendem-se com o tipo de povoamento e com a estruturação interna de cada uma das áreas" (Ferrão *et al.*, 2002:27).

A aspiração natural e, porventura, legítima do "Quadrilátero" de poder vir a ser uma terceira Área Metropolitana não nos parece despropositada. É certo que o debate que o país necessita em torno da regionalização pode ajudar a clarificar isso mesmo, até porque "a dimensão demográfica, a densificação e a estruturação interna da área de Lisboa apontam para uma realidade urbana bem mais complexa do que a do Porto, onde persistem crescimentos extensivos apoiados em redes preexistentes de povoamento e de circulação de natureza difusa" (Ferrão *et al.*, 2002:27). Não é possível continuarmos a contrariar as forças próprias do território.

Outro aspecto importante para os desenvolvimentos futuros do "Quadrilátero" prende-se com o facto de não dispor de órgãos eleitos. Isto significa que, se "depois de um processo eleitoral autárquico uma câmara resolvesse saltar do 'Quadrilátero', se calhar não podia saltar dos contratos assinados mas em termos de aposta e em termos de futuro poderia sair", entende o entrevistado K. Nesta linha de pensamento defendida, se "se deixar que lógicas partidárias e de política local se sobreponham aos objectivos do 'Quadrilátero', então aí, claramente os objectivos não serão cumpridos e será uma desvantagem, mas isso o tempo o dirá".

Quanto à sustentabilidade do projecto, o entrevistado K acredita que algo ficou por fazer relativamente à necessidade da população se poder rever no "Quadrilátero Urbano" e isso é ponto determinante para a consolidação do projecto. Após o trabalho desenvolvido na "esfera política e técnica e agora com a implementação dos projectos do plano estratégico do 'Quadrilátero', será possível e oportuno passar de forma mais profunda todo este conceito para a população", conclui.

Como vimos, nos dias que correm, a competitividade das cidades não é a mesma coisa que a competição directa entre elas, daí o “Quadrilátero”. De qualquer forma, a designação utilizada para esta rede de cidades poderá ser alterada, como refere o entrevistado C: “uma das coisas que ficou em aberto foi a alteração da denominação da rede. Já tivemos oportunidade de ouvir especialistas dizer que, numa perspectiva de internacionalização, é uma designação pouco feliz. É longa, tem acentos, não é de fácil dicção para estrangeiros e, muito provavelmente, essa é uma das questões que será avaliada para poderemos ter aqui uma marca que tenha mais facilidade de se internacionalizar”. Paralelamente, o entrevistado K acrescenta que é preciso que, “para além da infraestrutura, sejamos capazes de criar programas de animação e programas de identificação, captação e retenção de talentos, sobretudo de talento jovem internacional que é o talento que mais releva”.

Em suma, o QREN serviu de forte impulso para esta rede de cidades. O que se pode esperar da visão estratégica destas cidades e dos seus protagonistas é que possam renovar ciclicamente o horizonte temporal de um planeamento estratégico que indubitavelmente trará resultados visíveis e externalidades positivas que podem projectar este território para níveis de competitividade elevados e à escala internacional.

8.9 Síntese e conclusão

O sucesso das cidades na economia da inovação e do conhecimento passa pela sua capacidade de atrair trabalhadores do conhecimento para criar e aplicar conhecimento no desenvolvimento de *clusters* de actividades inovadoras e competitivas na economia global. Para tal, torna-se necessário: uma base económica e uma base de conhecimento diversificadas e de excelência; elementos de qualidade urbana, tais como a sua conectividade e acessibilidade, a diversidade do meio físico, social e cultural; a qualidade de vida proporcionada pela cidade; e, a equidade social. A estes fundamentos acrescenta-se ainda a própria escala urbana (dimensão da cidade) por ser um factor mobilizador. As diferenças de dimensão implicam também diferenças nos modos como as cidades se podem integrar nesta nova economia, nomeadamente os tipos de redes colaborativas que necessitam de desenvolver (Martins *et al.*, 2007).

As concepções isoladas e egoístas de território deixaram de fazer sentido. Estamos perante novas lógicas de funcionamento do território, das regiões e das cidades. A dinâmica das cidades, herdada de um longo processo de construção do território, tem provocado grandes disfunções, como a multiplicação de equipamentos, serviços e instituições. Importa que o

isolamento e o egoísmo concelhio sejam substituídos pela especialização, pela complementaridade e pelo trabalho em rede. Neste âmbito, identificam-se objectivos estratégicos onde a inovação e o conhecimento surgem como peças fundamentais para a competitividade do tecido produtivo: a promoção de dinâmicas territoriais sustentáveis aliadas a boas condições de acessibilidade alicerçam a atractividade euro-regional; e, a osmose de interesses sociais e institucionais deve presidir à necessária partilha de intenções e acções (Otón *et al.*, 2009).

A inserção das cidades na economia da inovação e do conhecimento exige escala urbana. Isso não significa que “todas as grandes cidades sejam do conhecimento, nem que pequenas cidades o não possam ser. (...) A grande cidade do conhecimento pode assentar a sua economia numa ampla diversidade de actividades, o que lhe confere maior sustentabilidade económica face à pequena cidade que precisa de maior especialização, ficando assim mais exposta a flutuações económicas de natureza sectorial. A amplitude e diversidade da base económica é ainda um importante elemento de retenção dos quadros formados nas estruturas de ensino superior da cidade, que a pequena cidade tem mais dificuldade em conseguir. Coloca-se, assim, à pequena cidade uma maior necessidade de colaboração e inserção em rede para poder vingar na economia do conhecimento e da criatividade” (Martins *et al.*, 2007:2).

O mundo mudou: “alargou-se e aprofundou-se a globalização; intensificaram-se os ritmos das transformações, particularmente no domínio das tecnologias da informação e comunicação; aumentou a incerteza do devir das economias e das sociedades; acentuou-se a escassez dos recursos naturais, energéticos e financeiros; tornaram-se mais evidentes as desigualdades sociais e de oportunidades; os cidadãos e os actores sociais revelam-se mais despertos e intervenientes, designadamente no que se refere às problemáticas da sustentabilidade e da segurança pública, alimentar e ambiental” (Ferreira, 2007:37).

Os conceitos de cidade do conhecimento procuram “combinar as capacidades de atracção e de fixação de trabalhadores do conhecimento, de estudantes internacionais e de outros grupos populacionais ligados ao conhecimento e à criatividade, com a oferta de condições de bem-estar atractivas e com o exercício competitivo, mais diversificado ou mais especializado, de actividades do conhecimento” (Martins *et al.*, 2007:2).

Por seu lado, a cidade digital define-se como um espaço comunitário digital que é utilizado para facilitar e aumentar as actividades e funções que ocorrem no espaço físico da cidade. Do cruzamento da cidade do conhecimento com a cidade digital, surge a noção de cidade inteligente que é definida como um território portador de elevada capacidade de

aprendizagem e inovação, que é construído pela criatividade da sua população, pelas suas instituições de criação de conhecimento e pela sua infra-estrutura digital de comunicação e de gestão do conhecimento (Martins *et al.*, 2007).

A competitividade dos territórios depende da “capacidade de atracção e fixação de actividades e talentos com forte intensidade de conhecimento e criatividade. Muitos destes projectos inovadores materializam-se em investimentos âncora e estruturantes para o desenvolvimento das cidades e regiões. Esta realidade tem consequências visíveis no ordenamento dos territórios, actualmente geridos por políticas e instrumentos restritivos e sectoriais, onde não cabem estas novas dinâmicas. Criar instrumentos de ordenamento territorial flexíveis e integrados que se adaptem à constante incerteza, às rápidas transformações e às novas oportunidades e investimentos, torna-se uma prioridade. Assim, cria-se a necessidade de um novo modelo de ordenamento do território - um ‘planeamento global’ aberto ao mundo globalizado e à mudança contínua, que potencie a captação de novos investimentos e projectos para Portugal com vista a aumentar a competitividade dos territórios. Para tal, urge repensar os instrumentos de desenvolvimento e gestão territorial, nomeadamente os de cariz municipal - os Planos Directores Municipais” (Selada *et al.*, 2008:31).

Um “novo ciclo de planeamento estratégico das cidades, em Portugal, tem de ser caracterizado pela sua ‘desmunicipalização’. Ou seja: o envolvimento da sociedade civil, dos actores (empresariais, culturais, sindicais, ambientalistas, operadores dos serviços urbanos, etc.) tem de ser mais forte, quer na génese das iniciativas, quer ao longo de todo o processo. Os actores deverão participar na decisão, na organização e na elaboração dos planos estratégicos, ter representatividade e influência nos órgãos deliberativos e executivos e contribuir, também, para o respectivo financiamento. Não podemos mais confundir plano estratégico de governo municipal com plano estratégico de desenvolvimento, qualificação e promoção das cidades” (Ferreira, 2007:36).

Só mediante uma especialização dos espaços urbanos e a aposta na complementaridade é possível competir num mundo cada vez mais global. Os paradigmas actuais defendem a formação de redes urbanas e a crescente cooperação e sinergia entre territórios. A aposta numa rede de cidades deve considerar sectores de actividade económica que possam ser de excelência mas também as dinâmicas relacionadas com as idiossincrasias próprias da cultura existente. As cidades devem projectar esta “diferenciação” promovendo uma imagem de marca que possa dar visibilidade e posicionamento à escala global.

O “Quadrilátero Urbano” leva-nos a acreditar que vai nesse preciso sentido. Obviamente que há ainda muito caminho pela frente, mas também é certo que este projecto de uma rede urbana no Baixo Minho evidencia já um grau de maturidade que pode vir a fazer dele um caso de sucesso futuro. Até porque, o que pretende fazer não é tornar-se a terceira concentração urbana do país, porque já o é, mas sim consolidar essa posição conferindo-lhe escala internacional e catapultando o território para níveis mais elevados de competitividade e de atractividade.

V. CONCLUSÃO

9. Conclusão

9.1 Introdução

Após a análise qualitativa dos dados obtidos, importa agora procedermos à conclusão de todo o trabalho. Este último capítulo é constituído por seis secções e pretende avivar as principais ilações e contributos que foram sendo desenvolvidos ao longo de todas as páginas que compõem esta investigação.

Esperamos que a presente iniciativa contribua para a reflexão e discussão em torno do “Quadrilátero Urbano”, sedimentando algumas tendências, iniciativas ou estratégias para que o futuro da região possa ser mais próspero e competitivo. Daqui resultou, desde já, um denominador comum: a cooperação. É nela que reside o sucesso e disso não restarão dúvidas.

Neste seguimento, a secção 9.2 procura condensar os principais resultados obtidos, enquanto a secção 9.3 evidencia as conclusões que justificam um maior destaque.

A secção 9.4 tem como propósito evidenciar os principais contributos e implicações, considerando os objectivos específicos deste estudo.

Por seu lado, a secção 9.5 visa reconhecer as limitações sentidas neste trabalho de investigação e apresentar algumas sugestões para futuras novas abordagens.

A encerrar, o propósito da secção 9.6 queda-se na exposição de algumas considerações últimas relativas à investigação desenvolvida.

9.2 Síntese dos principais resultados

As cidades representam hoje os mais importantes centros territoriais de actividade económica, assumindo funções determinantes no que toca a diversos aspectos socioeconómicos. Competir num mundo global traduz-se num exercício de elevada exigência que obriga a recorrer à gestão estratégica para dar cumprimento à melhoria da qualidade de vida das populações. Por este motivo, as redes urbanas resultam em importantes mecanismos de valorização territorial para fazer face aos desafios da competitividade.

Como vimos, no que à competitividade territorial diz respeito, Portugal carece ainda de uma reflexão alargada. O sistema urbano português apresenta vários problemas que urge

resolver, sendo para isso necessário: reconsiderar a competitividade das duas áreas metropolitanas existentes; redefinir o papel a desempenhar pelas cidades médias; e, avançar com políticas públicas que se revelem mais integradas e coerentes.

As redes urbanas podem, efectivamente, cumprir um papel de relevo nesta conjuntura. O desenvolvimento sustentado que podem propiciar é de um alcance estratégico assinalável. Todavia, esta política de desenvolvimento equilibrado e de médio/longo prazo encontra-se intimamente ligada com a política de ordenamento do território. Ao contrário do que seria de esperar, as políticas públicas têm demonstrado divergências nesta matéria que em nada contribuem para a afirmação natural e estratégica dos territórios. As cidades médias protagonizam uma escala viável e indispensável, apresentando-se como solução para boa parte dos problemas. Importa considerá-las com mais convicção, através de políticas públicas mobilizadoras, que coloquem de parte a ambiguidade e o *nonsense*. Uma política assente nas cidades médias seria capaz de seleccionar determinados centros urbanos para um funcionamento alimentado por políticas sectoriais (que fosse catalisador do desenvolvimento endógeno). Enquanto rede urbana, o “Quadrilátero” dispõe de dimensão capaz para ser inserido neste tipo de políticas destinadas a cidades médias de afirmação europeia.

Tal como sustentado pelas entrevistas, embora exista um historial que não deve de todo ser desconsiderado, o projecto do “Quadrilátero Urbano” resulta efectivamente da resposta dada por um conjunto de municípios a uma iniciativa governamental sobre políticas de cidades. Não ganhando qualquer demérito por essa força de razão, constata-se que não se tratou de uma iniciativa fortuita ou voluntarista dos municípios envolvidos. No entanto, o sucesso conseguido ao longo deste processo de cooperação inter-municipal é digno de registo, especialmente quando dá sinais e força para ultrapassar os meros desígnios da candidatura e poder vir a tornar-se num caso exemplar aquém e além fronteiras. Tudo dependerá da visão e da gestão estratégica dos parceiros e dos preciosos contributos que outros agentes (privados ou públicos) possam vir a conceder para o enriquecimento desta rede urbana.

Identificar o denominador comum de qualquer cooperação, circunscrevendo-o e actualizando-o face à envolvente e aos objectivos, é um exercício estratégico de forte valor acrescentado para a competitividade. Foi precisamente isso que o “Quadrilátero Urbano” fez ao subscrever um Programa Estratégico de Cooperação desenvolvido por todos os parceiros da rede. Este pode muito provavelmente ser considerado, tendo em conta os contributos e o envolvimento que todos os membros da rede urbana disponibilizaram durante a sua elaboração,

um dos exemplos mais emblemáticos de uma iniciativa capaz de melhorar a competitividade de um território. Todavia, o seu enriquecimento, a sua continuidade e a sua redefinição futura será fundamental para evidenciar os benefícios que acarreta ao nível da competitividade. Por isso mesmo, o facto de existirem partidos políticos diferentes a governar estes quatro municípios não foi nem pode vir a ser um entrave para a cooperação urbana e territorial que importa sedimentar.

Para um projecto desta natureza poder solidificar e ganhar consistência é necessário um maior envolvimento da comunidade/sociedade e dos seus agentes. Aproveitar todos esses contributos pode muito bem ser o “fermento” que esta “massa” necessita. Até porque, os próximos quatro anos vão ser decisivos para a evolução do “Quadrilátero”. A constituição de uma Associação de Municípios de Fins Específicos, já garantida com a aprovação da candidatura, é um aspecto da mais elementar importância. A sua intervenção e envolvimento serão determinantes para sustentar uma aspiração que nos parece de todo legítima: a consolidação do “Quadrilátero” como a terceira concentração urbana e de conhecimento do país. Caso venha a cumprir satisfatoriamente este objectivo, reforçando as dinâmicas territoriais existentes e a sua capacidade de afirmação, pode vir a perspectivar-se em sede de regionalização, a possibilidade do “Quadrilátero” tornar-se numa área metropolitana. É nosso entender que, mesmo que tal não venha a suceder num futuro próximo, trata-se de uma aspiração natural e legítima por parte desta rede urbana policêntrica.

Ao nível da competitividade territorial propriamente dita, o maior factor crítico prende-se com a capacidade de retenção, atracção e concentração de capital humano altamente qualificado, competente, criativo e talentoso na região. Para isso, é necessário criar condições de prosperidade e qualidade de vida que evitem a emigração de recursos humanos com estas características e/ou potencialidades, mas que simultaneamente promovam a sua imigração. Para isso, há que aproveitar e projectar as valências intrínsecas deste espaço. Não podemos esquecer que este território transformou-se no que é actualmente muito pela responsabilidade de forças e motivos de carácter endógeno. Embora este “reconhecimento” não tenha sido sempre muito evidente para os fazedores de políticas públicas, importa salientar que já na década de 1980, o Ministério das Cidades e do Ordenamento do Território considerava que este era o único território nacional que poderia competir com as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

Felizmente, é agora possível verificar através das “Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação” a mudança de paradigma na forma de pensar o território. João Ferrão, um estudioso do tema que exerceu funções enquanto Secretário de Estado do Ordenamento do Território e das Cidades (entre 2005 e 2009), personifica esta nova corrente. Defensor da polinucleação do território, da necessidade de partilha de recursos entre as cidades e do desenvolvimento a partir do potencial do território, este investigador da Universidade de Lisboa muito tem contribuído para políticas públicas do poder central condizentes com este pensamento.

Curiosamente, será interessante assistir à forma como vão evoluir as políticas públicas no futuro. Neste momento, constata-se algum antagonismo entre o poder central e o poder regional, se assim o pudermos considerar. Concretamente, são as “Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação” que vêm permitir o fortalecimento do “Quadrilátero” e o alimentar de uma ambição reconhecida pelos seus principais responsáveis: a de se afirmar como a terceira conurbação nacional.

9.3 Principais conclusões

Perante o progresso dos meios de comunicação e com o incremento da mobilidade de pessoas, o território do “Quadrilátero Urbano” caminha para um verdadeiro sistema urbano policêntrico, onde as quatro cidades se complementam e interagem entre si. A chave para rendibilizar as políticas públicas e os investimentos que se venham a efectuar reside na criação de serviços mais especializados e de equipamentos públicos de maior qualidade, capazes de serem competitivos numa lógica de complementaridade que fomente a mobilidade no território.

Ora, a actuação ao nível da mobilidade sugere a necessidade de esforços adicionais que colmatem as carências existentes e garantam a funcionalidade do território. Para isso, será necessário desenvolver um modelo de intervenção no território que envolva parceiros públicos e privados na concertação de esforços e na prossecução de objectivos comuns desta rede de cidades. O sucesso desta intervenção é determinante para a promoção da escala e da massa crítica conseguida através da junção destas quatro cidades.

Não esqueçamos que, a “acessibilidade entre dois lugares marca de forma muito clara o tipo de relações que se estabelece entre eles. (...) De facto, cada vez que nos deslocamos a um outro lugar, é porque o fazemos na expectativa de aí termos acesso a algo que valoramos. (...) E para que haja relações regulares, é preciso que as pessoas e as empresas de um pólo

identifiquem noutro pólo um conjunto de complementaridades que torne apetecível essa relação, e não apenas uma cidade próxima, em que para além dum ou outro monumento, tudo é semelhante. Ou seja, para que a (nova) proximidade dê origem a (novas) relações, é preciso que os vários pólos da nossa rede urbana procurem desenvolver os seus atributos (económicos e de serviços públicos, culturais, turísticos) específicos e os dêem a conhecer nas cidades vizinhas” (Viegas, 1995:203).

Daí que a outra aposta que nos merece especial atenção reconheça a necessidade de se conseguir criar uma identidade comum para este território, que seja mais facilmente apreendida pelas pessoas. Eventualmente, uma nova terminologia que venha a ser atribuída, deve ter em conta aspectos que confirmem um carácter mais consensual, moderno e internacional. A concepção e difusão de uma identidade unificadora e transversal da rede, não pressupõem o risco de perda da identidade própria de cada um dos municípios. Todavia, este é um trabalho a desenvolver pelo Marketing Territorial e que, indiscutivelmente, não pode ser esquecido ou menosprezado. Só assim será possível, comunicar, transmitir e projectar o “Quadrilátero” na envolvente.

Simultaneamente, a ideia deste projecto tem de se abrir gradualmente ao voluntarismo e ao interesse de terceiros, tornando-se mais consensual para a sociedade. Só assim é possível disseminá-lo: sedimentando-o. A estratégia de desenvolvimento regional e local que tem vindo a ser delineada tem demonstrado fragilidades e alguma celeuma. Importa saber se os objectivos que se pretendem alcançar com essa estratégia devem ter um carácter social ou económico e qual é a relação entre os instrumentos baseados nas aproximações topo-base e base-topo. É evidente que uma política eficiente sugere sinergias entre ambas as acções, muito por força da unicidade de cada território.

No entanto, a que parece ser mais comumente esquecida (inclusivamente no “Quadrilátero”) é a estratégia base-topo. Porém, a sua importância é enorme, na medida em que envolve estratégias baseadas nas condições históricas, culturais, naturais e institucionais das regiões e visa a satisfação das necessidades da população local. Por outro lado, requer a participação das populações, tanto no processo de decisão como na distribuição de benefícios. Esta estratégia de base-topo promove os circuitos económicos e financeiros regionais, mas principalmente a identidade territorial (tanto pela consciência de um passado comum como pela união que gera em torno de um projecto comum de futuro).

A Associação de Municípios de Fins Específicos, que em breve será criada, poderá resultar numa força motriz vital para o sucesso deste projecto. Até porque um grande projecto como este necessita de se institucionalizar, mas acima de tudo, necessita de promover, dinamizar e empreender iniciativas de monta e de suporte em áreas já identificadas, como por exemplo a da mobilidade. Daí, a importância de dar continuidade ao trabalho desenvolvido nas áreas temáticas do projecto submetido às “Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação”, de sustentar os três vectores de dinâmica estabelecidos no Programa Estratégico de Cooperação (nomeadamente “Concentração de Centros de Conhecimento”, “Base Empresarial dinâmica e internacionalizada” e “Contextos Urbanos notáveis e diferenciados”) e de passar a considerar outras que se venham a revelar de interesse. Para isso, o envolvimento da sociedade com a abertura à participação de outros agentes, traduz-se num enriquecimento substancial que não pode ser negligenciado. Todavia, seria de todo aconselhável dotar a nova Associação de Municípios de competências e poderes que lhe permitissem, entre outras finalidades, assumir e coordenar toda a operacionalização e execução dos desígnios da candidatura.

O “Quadrilátero Urbano” deverá assentar a sua competitividade no princípio do planeamento estratégico e participativo. Deverá desenvolver, agora e no futuro, uma visão estratégica integrada para a região, consolidada por via de um plano estratégico de cooperação coerente e de médio/longo prazo, sucessivamente actualizado e baseado nas capacidades endógenas e potencialidades futuras. De qualquer forma, a aprovação da candidatura do “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” ao Programa Operacional Regional do Norte garante desde já que a estratégia deste território irá ser suportada por projectos-âncora, mobilizadores do desenvolvimento urbano e regional, os quais se afiguram uma mais-valia de futuro. Enquanto projectos críticos para o desenvolvimento do território formado pelo “Quadrilátero”, não será demais reforçar a utilidade de serem amplamente participados pelos agentes e actores locais/regionais, para que resultem em autênticos instrumentos de identidade e cultura, que apelam à concertação institucional e ao envolvimento de toda a comunidade. Neste sentido, não se podem constituir apenas como acções topo-base, mas devem partir da participação conjunta das políticas públicas, sociedade civil e estratégias empresariais, desde o início do processo, como autênticos pactos territoriais para o desenvolvimento.

Estas quatro cidades, enquanto actores de desenvolvimento, estão hoje plenamente conscientes da necessidade que têm de se integrarem em sistemas urbanos, regionais,

nacionais e internacionais. Para além da existência de uma rede urbana no Baixo Minho que evidencia dinâmicas e valências próprias, importa que exista a nível nacional uma política verdadeiramente orientadora que enquadre estrategicamente as regiões e, em particular, estes territórios.

Como vimos, é nosso entender que relativamente às áreas críticas de intervenção no caso do “Quadrilátero”, é oportuno investir em Cultura e I&D, Turismo e Património, muito embora seja ainda mais vital uma actuação mais lúcida e real ao nível da Mobilidade. Neste caso concreto, a configuração prevista para a Mobilidade parece necessitar de uma aposta mais efectiva que reivindique uma resposta satisfatória para uma necessidade tão estratégica como esta.

Por outro lado, ao contrário do que em Portugal se tem verificado até à data, é altura de dar consistência/coerência estratégica e territorial à actuação política. Para isso, necessitamos de abandonar as iniciativas avulsas, muitas vezes sectárias e quase sempre desprovidas de uma base estratégica que seja condizente com a emergência do futuro do país. As políticas públicas, independentemente da sua origem ser central, regional ou até local, devem ser convergentes, evitando conflitos paradigmáticos como aquele que identificamos aquando da nossa referência ao ordenamento do território.

Reitera-se ainda que a aposta nas cidades médias é fundamental, o que implica um maior relacionamento entre a administração central e local. As cidades médias, para além do critério de dimensão e tamanho (cidade intermédia) têm também a condição de *interface* (cidade intermediária), aspecto crucial para o desenvolvimento económico e social (Ferrão, 1995). Simultaneamente, será legítimo, mas acima de tudo, natural, que o território ocupado pelo “Quadrilátero” possa vir a transformar-se numa área metropolitana policêntrica, contrariando a ideia de reforçar a metrópole portuense, até porque esta encontra-se bem distante da dimensão de Lisboa. A vontade do Porto de agregação metropolitana do “Quadrilátero” esbarra em pelo menos “dois aspectos que merecem um comentário particular: por um lado, a fraca integração metropolitana de uma boa parte do concelho mais a norte do espaço administrativo da área Metropolitana do Porto: Vila do Conde; por outro lado, o facto de esta (...) agregação metropolitana incluir cidades médias com alguma capacidade polarizadora sobre as suas áreas envolventes, como Vila Nova de Famalicão e Guimarães” (Ferrão *et al.*, 2002:65).

Todavia, a delimitação da Área Metropolitana do Porto não se apresenta uma tarefa fácil, muito embora seja conveniente isolar o território ocupado pelo “Quadrilátero” desta

problemática, na medida em que pela sua dimensão e dinâmica funcional próprias, se demarca dos demais. A legitimidade que apontamos para o “Quadrilátero” tem necessariamente que ver com a dinâmica territorial e funcional actualmente existente, que se constata na realidade. Os agentes e o mercado fizeram com que este território crescesse e afirmasse a sua própria identidade, não dependendo das políticas públicas para o fazer.

De qualquer modo, a proximidade e aglomeração geográfica desta rede de cidades pode vir a proporcionar uma melhor comunicação e uma maior conexão dentro do território, facilitando a economia do conhecimento e da inovação. Um sistema urbano com as características do “Quadrilátero” influencia o desenvolvimento territorial e, por isso, deve ser considerado e relevado no ordenamento do território. Habitualmente, “o sistema urbano português é caracterizado a partir de aglomerações, tomadas individualmente, ou de unidades de natureza administrativa. (...) Estas agregações funcionais, sem contrapartida político-administrativa, constituem elementos essenciais tanto na óptica do dia-a-dia de um número crescente de pessoas e organizações como do ponto de vista do ordenamento do território às suas várias escalas (sub-regional, regional e nacional)” (Ferrão *et al.*, 2003:11).

Por outras palavras, estas agregações funcionais “não diluem as lógicas que se associam individualmente a cada aglomeração urbana. Mas permitem captar dimensões do seu funcionamento, actual e futuro, que de outro modo poderiam passar despercebidas. Um mapa-síntese do sistema urbano do continente português deverá, assim, levar em conta esta geometria em complexificação evidente, evitando basear-se exclusivamente tanto em lógicas estritamente individuais como em configurações espaciais que retirem visibilidade à autonomia de cada aglomeração” (Ferrão *et al.*, 2003:13).

Apesar de tudo, este é um projecto com condições e indícios que fazem prever desenvolvimentos futuros que ultrapassem os desígnios das candidaturas e da respectiva execução. De qualquer forma, somos apologistas de que a rede no curto/médio prazo não deverá alargar-se a outros concelhos. Apenas o deverá fazer quando estiver devidamente consolidada e isso demora (muito) tempo. Contudo, acreditamos que o fim do financiamento não significará o fim do “Quadrilátero”. Para isso, importa que continue a existir entre os membros que compõem o “Quadrilátero” uma clarividência que permita destriçar as “áreas” em que competem entre si e aquelas em que se encontram numa estratégia de cooperação.

O quadro que se segue apresenta os principais resultados obtidos organizados sob a forma de uma matriz estratégica que pretende facilitar a leitura e interpretação dos mesmos.

Quadro 21 - Matriz estratégica dos resultados obtidos

Objectivo comum: Aumentar a competitividade e a projecção do território do “Quadrilátero Urbano” à escala nacional e internacional.		
Pontos de hesitação e/ou insegurança	Ideias-força partilhadas	Riscos e/ou adversidades
<ul style="list-style-type: none"> - Demarcação territorial (e estratégica) com a Área Metropolitana do Porto; - Tipo de relação com o Grande Porto (contexto de cooperação - não ostracizar, aproveitar infra-estruturas e criar pontes - ou contexto de competição exacerbada); - Projecto de uma rede de cidades ou projecto de desenvolvimento regional (dificuldade em ignorar a continuidade e a complementaridade); - Possibilidade e interesse de expansão do “Quadrilátero” (<i>timing</i> e processo de integração de outras urbes); - Resolução da relação com o Alto Minho (cooperação ou integração); - Envolvimento no projecto da “órbita” formada por cerca de 500.000 cidadãos provenientes de urbes vizinhas de menor dimensão; - Identificação das áreas/ <i>clusters</i> de aposta e de identidade para o “Quadrilátero”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmar o “Quadrilátero Urbano” como a “terceira concentração urbana e de conhecimento do país”; - Projectar o “Quadrilátero Urbano” no contexto ibérico e da União Europeia; - Assegurar a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (emprego, saúde, educação, acesso à cultura, segurança urbana, lazer individual e social); - Constituir, no âmbito do projecto, a Associação de Municípios de Fins Específicos; - Clarificar e accionar, no curto prazo, uma estratégia de comunicação interna eficaz com impacto na comunidade; - Colmatar as carências existentes ao nível identidade e da notoriedade do “Quadrilátero” (marketing territorial); - Identificar e promover as vantagens competitivas sectoriais internas (âmbito nacional) existentes e a otimizar (racionalizar esforços, ganhar individualidade e coerência, projectar a região, extrair benefícios materiais do processo); - Identificar e apostar no âmbito do “Quadrilátero” em áreas/ <i>clusters</i> de excelência, tanto a nível ibérico como europeu, com capacidade de atracção e retenção de investimento e capital humano talentoso e qualificado; - Afirmar este território como “Região do Conhecimento”, potenciando as redes empresariais e de I&D existentes; - Assegurar o entrosamento entre a esfera política e a vertente técnica e a consolidação do projecto através do envolvimento do cidadão comum; - Fazer presente que o todo é maior que a soma das partes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Persistência e continuidade de um ordenamento do território suportado pelas NUT e orientado segundo os vales e os rios, não tendo em conta as funcionalidades e as dinâmicas que emergem do território; - Existência de temáticas e/ou hierarquias de poder não salvaguardadas no Programa Estratégico de Cooperação do “Quadrilátero” que podem criar conflitos inter-cidades (não se anulam, racionalizam-se através de factores de equidade); - Possibilidade de uma insuficiente solidariedade institucional e política entre os actores do “Quadrilátero” e entre outras forças ou <i>stakeholders</i>; - Barreiras regionais/nacionais de natureza financeira e política decorrentes de incoerências nas políticas públicas ou de um processo de regionalização; - Falta de financiamento ou de vontade política para criar infra-estruturas que fomentem a mobilidade física de pessoas e mercadorias dentro da rede urbana do “Quadrilátero”.

(Fonte: Elaboração própria)

Resumindo, existe no “Quadrilátero” uma estratégia que promove a existência de uma relação de cooperação entre “concorrentes” (em determinados níveis) para atingir um objectivo

comum de competitividade territorial. Esta visão estratégica é muito benéfica para a criação de uma maior capacidade de exploração económica da região, com externalidades sobejamente evidentes.

Face ao exposto, não tenhamos dúvidas: a grande constatação que se retira da análise a este caso é que tal como foi amplamente defendido e difundido em todo o século XX, o todo é bem maior que a soma das partes. O modelo subjacente à génese do “Quadrilátero” enquanto unidade territorial não pode ser de todo desvirtuado. A diferença existente entre cada cidade desta rede tem de ser entendida em torno da complementaridade e do benefício comum, à semelhança do protagonizado nas candidaturas às “Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação”.

9.4 Contributos e implicações

Actualmente, a diversidade socioeconómica marca o crescimento das cidades/regiões. As cidades/regiões, ao competirem à escala global, vêem-se obrigadas a gerir estrategicamente todos os seus recursos sem perder de vista o futuro. A consciencialização da sociedade para este tipo de questões não é ainda significativa, mas o caso concreto do “Quadrilátero Urbano” mostra-nos como os líderes políticos já incorporaram esta realidade. Embora se trate ainda de uma esfera claramente política, foi interessante observar como os técnicos envolvidos no projecto da rede urbana estudada se entregaram à causa, conscientes da sua inquestionável importância.

Todas as entidades que participaram nesta investigação, demonstraram perfeita noção daquilo que representa a gestão estratégica da competitividade. Trata-se de um avanço qualitativo de tal ordem que irá certamente servir de exemplo para outras situações. As lógicas de cooperação estratégica potenciam a identificação de denominadores comuns como resposta a uma equação cada vez mais complexa de competitividade. A junção de esforços entre quatro municípios com características passíveis de os afirmar numa escala maior de actuação onde sejam capazes de se poderem complementar entre si, fundamenta o enriquecimento da participação institucional da Universidade do Minho, da Associação Industrial do Minho e do Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal nesta rede urbana.

Com este trabalho tornou-se possível constatar que existe um motor de desenvolvimento regional composto por quatro municípios que representa a capacidade competitiva do “Quadrilátero Urbano” no Baixo Minho e que tende a dinamizar afirmativamente a coesão

territorial dos municípios envolventes. A aposta no capital humano e no conhecimento é apenas uma orientação capaz, um mero exemplo do muito que se pode sempre fazer para melhorar a competitividade de um território. Por isso, também acreditamos no Minho como uma futura “Região do Conhecimento”, desde que se dissemine uma filosofia de rede transversal que fomenta o relacionamento entre municípios, universidades e empresas. Com o estudo desta rede urbana, estamos convictos que demos o nosso contributo para uma maior compreensão do tema da competitividade territorial no quadro estratégico das regiões.

Inexoravelmente, o foco das regiões está no capital humano e na excelência. Foram várias as sugestões apresentadas no âmbito da promoção de uma cultura estratégica e competitiva, empreendedora e pró-activa, dinâmica e inovadora, considerando os benefícios e externalidades decorrentes do seu papel no desenvolvimento socioeconómico, ético, político e cultural e para a consciência cívica das populações. Todavia, este trabalho não ficaria completo sem uma chamada de atenção para as políticas públicas, as quais devem ser coerentes, integradoras e estratégicas para o futuro de Portugal e das regiões.

A matriz territorial do nosso país obedece a múltiplas “geografias”, cujos propósitos ou critérios são na sua generalidade imperceptíveis. Não considerando nesta discussão os concelhos ou os distritos, verifica-se que ao nível das NUT (mormente NUT II e III), o Estado “perde-se” na distribuição que faz dos seus serviços ditos desconcentrados. É comum verificarmos que o mesmo concelho, dependendo da área/serviço em questão (saúde, educação, justiça, etc) pode pertencer a diferentes lógicas de organização territorial, algumas das quais completamente descabidas da sua realidade. Simultaneamente, o centralismo que se vive no país estabelece uma força centrípeta tal cuja tendência urge contrariar. Para além da questão cultural, trata-se de um problema político de profundidade estrutural que carece de resolução efectiva e determinada.

Aquilo que na realidade se verifica, é uma inconsistência entre o PROT e a realidade que se vive no território formado pelo “Quadrilátero Urbano”. Trata-se de um problema de reconhecimento institucional que não contrariando a força endógena da própria rede, dificulta sobremaneira a sua ascensão e proliferação. O ordenamento do território no caso concreto do “Quadrilátero Urbano” dita uma divisão territorial promovida por duas NUT III que coloca Barcelos e Braga na NUT III Cávado e Guimarães e Vila Nova de Famalicão na NUT III Ave, o que tanto formalmente como efectivamente não beneficia a estratégia e a funcionalidade desta rede.

Por estas e por outras razões, acreditamos que a regionalização mais tarde ou mais cedo acabará por afirmar-se.

É indiscutível que a criação de novas entidades territoriais como áreas metropolitanas ou comunidades intermunicipais pode resultar num contributo fundamental para o reordenamento da administração territorial do Estado português. Isto justifica a importância que atribuímos ao longo deste trabalho às cidades médias. Necessitamos, de facto, de autarquias de “nível intermédio”, portadoras de escala suficiente para acolher competências desempenhadas pela administração central.

Como verificámos, as novas políticas públicas dedicadas ao território começam a criar espaços para uma descentralização suportada por um municipalismo reforçado e pelo associativismo intermunicipal, como será disso exemplo o “Quadrilátero Urbano”. Estas novas entidades (caso da futura Associação de Municípios de Fins Específicos para Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão), encerram todas as condições para se poderem vir a assumir como unidades administrativas, de natureza associativa, de âmbito sub-regional e com vocação para a gestão de competências de âmbito supramunicipal. Esta institucionalização, determinante também no projecto do “Quadrilátero Urbano”, resultará num *upgrade* das tradicionais associações de municípios.

De qualquer forma, parece-nos que o “Quadrilátero” tem de rever alguns aspectos e melhorar outros. Um dos que se afigura mais evidente tem que ver com o facto de não ser possível pensar o património sem a perspectiva turística. O turismo é quem gera recursos, devendo por essa razão ser dinamizado e convenientemente valorizado. Concomitantemente, a dinamização cultural do território deve traduzir-se numa verdadeira aposta estratégica. Será de manter a concertação e promoção que se já se verifica actualmente na gestão da agenda cultural entre os municípios, embora devam ser reforçados os orçamentos camarários destinados a este pelouro. Os novos públicos que a oferta cultural deste território tem atraído, assim como o potencial que continua a existir nesse sentido, justificam uma actuação mais pronta e cabal. Aliás, seria muito interessante projectar para 2012 um conjunto de acções e políticas culturais promovidas por todos os municípios que integram o “Quadrilátero” que contribuíssem para a afirmação deste território, tanto numa perspectiva turística como cultural, que capitalizassem a vantagem de uma das cidades da rede (Guimarães) ser nessa altura a Capital Europeia da Cultura e possuir um centro histórico classificado como Património da Humanidade pela UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*.

Já que falamos na vertente cultural e turística, importa referir também a importância da afirmação da rede urbana do “Quadrilátero” através do desporto. Neste particular, entre outros exemplos possíveis, podemos destacar o andebol (Académico Basket Club e Desportivo Francisco de Holanda) e o futebol (Sporting Clube de Braga e Vitória Sport Clube) como modalidades desportivas de referência dada a sua projecção nacional e até internacional. Neste sentido, o desporto deve passar a merecer uma maior atenção por parte do “Quadrilátero”.

Em consequência, é urgente uma intervenção concertada, duradoura e eficaz ao nível do Marketing Territorial. É por demais evidente a necessidade de estabelecer uma identidade comum para todo o território formado pelo “Quadrilátero”, a qual possa facilmente alcançar a notoriedade e o reconhecimento necessários e, simultaneamente, transmitir e projectar os elementos distintivos que fazem parte desta rede urbana. Neste âmbito, pode ser relevante promover uma melhoria qualitativa nos *media* locais e regionais que operam no território e, eventualmente, pensar no lançamento de uma TV regional através do envolvimento e da colaboração da Rádio Universitária do Minho e de outras entidades de comunicação social já existentes.

Outro aspecto crucial traduz-se no factor “mobilidade”, que não deve centrar-se apenas na mobilidade “digital”. A mobilidade “física”, de pessoas e mercadorias é fundamental, nomeadamente ao nível das redes viárias e ferroviárias, das auto-estradas e da política de transportes urbanos. Ao nível da mobilidade importa definir um modelo de intervenção no território que possa inclusivamente envolver o sector público e o sector privado na sua concepção e implementação. A intervenção na mobilidade implica esforços redobrados orientados estrategicamente para a funcionalidade do território. Não sendo possível sem uma abertura aos agentes públicos e privados, é certo que o êxito desta actuação terá impactos significativos na escala e no desenvolvimento desta rede urbana.

Paralelamente, o “Quadrilátero” terá de saber mobilizar-se através de um envolvimento transversal a todos os quadrantes da sociedade, de forma a evidenciar as suas maiores riquezas e particularidades, tendo como foco estratégico o talento e a criatividade. A criação de uma Agência de Desenvolvimento Regional para o “Quadrilátero” ou a reconversão de uma já existente para este efeito, poderia surtir resultados muito positivos no que toca ao alicerçar deste modelo de desenvolvimento assente na inovação e no conhecimento. Aliás, para mobilizar um território em torno da criatividade, é necessário apostar em três grandes elementos:

- Conservar o que faz a diferença (conservar a capacidade de surpreender);

- Potenciar os recursos que, pela sua especificidade ou disponibilidade para a mudança, deverão ocupar um papel central na estratégia a desenvolver; e,
- Mobilizar e atrair os actores (endógenos ou exógenos) que, pelas suas competências e vocações específicas, deverão contribuir para tornar mais densos os espaços relacionais locais/regionais e inter-territoriais, numa óptica não-mercantil e mercantil (Ferrão, 1997).

Entende-se assim que, da mesma forma como esta região se desenvolveu no passado, no futuro ela continuará a afirmar-se autonomamente pela sua própria dinâmica. O “Quadrilátero” não é uma região orgânica, muito pelo contrário, é uma região vitalista na medida em que o seu território é gerido a partir de lógicas sociais que não são definidas pelo poder central. O que conta aqui são as dinâmicas dos agentes, o mercado e a forma como o território se desenvolve e afirma a sua identidade (mesmo contrariando algumas políticas públicas). De facto, nem tudo se decide na esfera política.

Todavia, a consolidação de sistemas territoriais funcionalmente integrados mas fisicamente descontínuos, internamente policêntricos e estruturados em rede, colocam em causa a eficiência de soluções de regulação e governança exclusivamente baseadas numa visão centralista. A liberalização das fronteiras e a desregulação dos mercados vieram obrigar a um quadro de competição internacional que envolve as aglomerações urbanas dos países. Tendo em conta a complexidade e as exigências do actual cenário, torna-se fundamental discutir as formas de regulação e de governança das regiões metropolitanas. Para o “Quadrilátero Urbano”, a constituição de uma Associação de Municípios de Fins Específicos será decisiva para propiciar a consolidação da rede como a terceira concentração urbana e de conhecimento do país, podendo mesmo vir a transformar-se numa área metropolitana policêntrica com capacidade de competir internacionalmente. Para isso, é necessário que este projecto ganhe consistência e transborde para a comunidade. Os próximos anos serão, portanto, capitais no futuro desta rede.

A terminar, importa salientar que esta dissertação é mais um contributo para aumentar a investigação na área da estratégia e da competitividade territorial. Concomitantemente, ela identifica um exemplo português no âmbito das redes urbanas que pode e deve continuar a servir de estudo no futuro.

9.5 Limitações e sugestões para estudos futuros

A revisão da literatura efectuada quedou-se num trabalho intenso, de muita pesquisa e consulta, que resultaram numa recolha extraordinariamente extensa de informação. Todavia,

salvo algumas excepções, focou-se muito na consulta a fontes e a recursos de documentação disponibilizados gratuitamente pela Universidade do Minho aos seus alunos. É provável a existência de outros contributos de interesse que não foram considerados na revisão de literatura efectuada, muito por força da utilização deste critério.

Tendo em conta a análise e o tratamento qualitativo dos dados, também são reconhecidas algumas limitações nesta investigação. Uma delas prende-se com o facto da recolha de dados se ter efectuado apenas com intervenientes muito directamente relacionados com o caso em estudo. Inclusivamente, poderá ser oportuno perceber o que pensam os outros municípios que envolvem esta rede urbana, mas que se posicionam numa “segunda linha”, até pela sua dimensão. Outra, resulta da opção de estudar esta rede unicamente na perspectiva do Baixo Minho, não se considerando o Minho como um todo. Como sugestão, seria interessante em trabalhos posteriores ouvir os municípios que não integram esta rede urbana mas que se demonstram interessados em vir a fazê-lo, assim como aferir a posição do Alto Minho nesta matéria, pois certamente resultaria num contributo importante para se perceber melhor as aspirações destes agentes a este respeito.

É também nossa opinião que se justifica no futuro um estudo mais atento e aprofundado sobre a possibilidade de criação de uma terceira Área Metropolitana no país, centrado no tema da regionalização e das regiões autónomas. Este trabalho poderia contribuir para evidenciar de forma mais notória a importância da regionalização para o país e, em especial, a clarificação do “mapa” no Norte de Portugal. Outra proposta prende-se com o facto do caso analisado poder ser estudado numa perspectiva multi-sectorial ou até com base num sector em específico.

Por último, não esqueçamos a possibilidade de elaboração de um estudo quantitativo, de forma a enriquecer a análise aqui efectuada. Desta feita, são muitas as orientações que possibilitam a elaboração de estudos complementares a este. A partir desta investigação, abre-se de novo a porta do conhecimento. Acreditamos que, dada a importância do tema, este venha a ser o mais pequeno dos contributos futuros. Assim seja.

9.6 Considerações finais

A presente investigação quedou-se na compreensão dos benefícios de uma associação estratégica em rede para a competitividade de um território. Verificou-se que as vantagens de uma rede urbana consistente e articulada com a envolvente são significativamente superiores aos riscos envolvidos. A perspectiva estratégica é uma nova dimensão que devemos colocar a

tudo o que nos rodeia. Os recursos são efectivamente escassos, a competitividade é cada vez mais elevada e as apostas têm de ser feitas fundamentalmente numa óptica de médio/longo prazo.

O mundo mudou e, aos poucos, vamo-nos a ele adaptando, gerando inclusivamente novas mudanças. Os desafios da modernidade estimulam-nos para novas formas de pensar. Este apanágio, nem sempre é absorvido pela sociedade que, em regra, apresenta-se resistente à mudança. É por isso mesmo que o exemplo deve ser dado, a estratégia deve ser explicada e a comunicação deve ser transversal e devidamente partilhada. A maior mensagem que se retira deste estudo de investigação coincide com uma expressão muito utilizada no senso comum: “o todo é maior que a soma das partes”. Não obstante, é mais fácil dizê-la do que percebê-la. Foi precisamente isso que tivemos oportunidade de fazer e de confirmar ao longo deste trabalho.

O paradigma da globalização trocou a ordem das coisas. O sucesso das cidades e das regiões só se fará através da aposta na criatividade e no incremento da mobilidade. A originalidade é que marca a diferença nos dias que correm. Melhor, quem de facto distingue entre sucesso e insucesso, são as pessoas. Daí serem elas a moeda de troca para o potencial de um território, pelo que são necessárias condições para as atrair e nele reter.

A classe dos decisores políticos começa, aos poucos, a perceber isso mesmo e a mudar de mentalidade. É com uma enorme satisfação que verificámos isso com o estudo que efectuámos ao “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Internacionalização e a Inovação”. A viabilidade de desenvolver e implementar uma região policêntrica para fortalecer a competitividade e a qualidade de vida num território, passa pelo envolvimento e apoio de vários grupos locais, regionais e até mesmo dos actores nacionais. No caso do “Quadrilátero Urbano”, parece-nos de todo possível que consigam o seu principal objectivo, isto é, consolidar-se como a “terceira concentração urbana e de conhecimento do país”.

De facto, a multiplicação dos casos de pluripresença e pluripertença em meio metropolitano foi-se transformando numa constante para um número crescente não só de pessoas mas também de organizações. As espacialidades metropolitanas são crescentemente multipolares, mesmo quando os mecanismos de proximidade física continuam a desempenhar um papel importante. É verdade que as realidades metropolitanas resultam sobretudo de práticas sociais e institucionais, as primeiras atomizadas e de natureza implícita e espontânea, as segundas organizadas, dado o seu carácter explícito e intencional. Mas as realidades metropolitanas são também construídas a partir de discursos, uns de contornos mais técnico-

acadêmicos, outros de âmbito mais político. Abundam os exemplos de espaços que, concebidos teoricamente, foram transpostos para atlas, textos e documentos do mais diverso tipo, criando mapas cognitivos que passaram a confundir-se com a própria realidade (Ferrão, 2002).

Neste seguimento, mais importante que tudo, é que o “Quadrilátero” ultrapasse os desígnios de uma candidatura e abrace a aspiração legítima de poder vir a ser a terceira Área Metropolitana do país. No nosso entender, estão reunidas as condições para se afirmar como nunca antes o havia feito.

Bibliografia

- Acs, Z. e Megyesi, M. (2007). *Creativity and Industrial Cities: A Case Study of Baltimore*. Jena Economics Research Paper.
- ADEMINHO (2008). *Estudo de Desenvolvimento da Região do Vale do Minho*. Paredes de Coura: Associação para o Desenvolvimento do Ensino Profissional do Alto Minho.
- ADRAVE (2008). *Ave Compete - Estudo/Plano de Qualificação e ordenamento Empresarial do Vale do Ave*. Vila Nova de Famalicão: Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave SA.
- AIMINHO (2008). *EPOTEM - Estudo Estratégico para o Ordenamento do Território Empresarial no Minho*. Braga: Associação Industrial do Minho.
- AIMINHO (2009). Associação Industrial do Minho. www.aiminho.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- AMAVE (1993). *Plano Estratégico do Vale do Ave*. Guimarães: Associação de Municípios do Vale do Ave.
- Amin, A. e Thrift, N. (1994). *Globalization, institutions and regional development in Europe*. New York: Oxford University Press.
- Antonelli, C. e Ferrão, J. (2001). *Comunicação, Conhecimento Colectivo e Inovação: As vantagens da aglomeração geográfica*. Estudos e Investigações 17. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- APDR (2002). *Compêndio de Economia Regional*. Coimbra: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Araújo, J. F. (2002). *A Governação Local e os Novos Desafios*. Braga: Universidade do Minho.
- Araújo, J. F. (2005). *Developments in Portuguese Local Governance*. Braga: Universidade do Minho.
- Arora, A., Florida, R., Gates, G. J., e Kamlet, M. (2000). *Human Capital, Quality of Place, and Location*. H. John Heinz School of Public Policy at Carnegie Mellon University.
- Asheim, B e Dunford, M. (1997). *Regional futures*. Regional Studies.
- Azevedo, A. (2004). *Cidades como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no contexto do Marketing Territorial*. Actas do 4.º SOPCOM. Braga: Universidade do Minho.
- B-On (2009). Biblioteca do Conhecimento Online. www.b-on.pt (consulta no dia 01.06.2009).

- Badcock, B. (1994). *The Strategic Implications for the Randstad of the Dutch Property System*. Urban Studies, Vol. 31, N.º 3, pp. 425-445.
- Baptista, A. M. (1995). *A rede urbana nacional no contexto europeu*. Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.
- Baptista, A. M. (1995). *Rede Urbana Nacional: Problemas, Dinâmicas e Perspectivas*. Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.
- Barbour, E. e Teitz, M. (2001). *A Framework for Collaborative Regional Decision-Making*. Public Policy Institute of California.
- Batten, D. F. (1995). *Network Cities: Creative Urban Agglomerations for the 21st Century*. Urban Studies, Vol. 32, N.º 2, pp. 313-327.
- Bell, G. G. (2005). *Clusters, Networks and Firm Innovativeness*. Strategic Management Journal.
- Blakely, E. J. e Bradshaw, T. K. (2002). *Planning local economic development - Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Breda-Vásquez, I., Conceição, P. e Fernandes, R. (2009). *Partnership Diversity and Governance Culture: Evidence from Urban Regeneration Policies in Portugal*. Urban Studies, Vol. 46, N.º 10, pp. 2213-2238.
- Cabral, J. e Marques, T. (1996). *Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: experiência em Portugal*. Inforgeo.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para a Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, F., Pereira, M. A. e Proença, M. (2005). *O posicionamento da economia portuguesa face aos objectivos da Estratégia de Lisboa*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Carvalho, P. (2002). *Redes Institucionais, Pequenas Cidades e Competitividade Territorial: Análise de redes na quantificação de variáveis intangíveis*. Covilhã: Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior.

- Catarino, J. (2004). *Portugal em Números: Situação Socioeconómica 2003*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério das Cidades, Administração Local, Habitação e Desenvolvimento Regional.
- CCDRN (2009). *Plano Regional de Ordenamento do Território do Norte - PROT-Norte: Sumário Executivo*. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- CCDRN (2009). *Plano Regional de Ordenamento do Território da Região do Norte (PROT-n): Proposta de Plano*. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- CCDRN (2009). *Plano Regional de Ordenamento do Território da Região do Norte: Relatório de Ponderação das Questões suscitadas no Parecer Final da C.M.C. de 26 de Junho de 2009*. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- CCDRN (2009). *Plano Regional de Ordenamento do Território do Norte - PROT-Norte: Relatório*. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- CCDRN (2009). *PROT-Norte - Plano Regional de Ordenamento do Território da Região do Norte: Programa de Execução*. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- CCDRN (2009). Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. www.ccdr-n.pt (consulta no dia 23.05.2009).
- CCDRN e MAOTDR (2006). *Norte 2015. Competitividade e Desenvolvimento - Uma Visão Estratégica (Versão do Trabalho)*. Lisboa: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- CEER (2009). Centro de Estudos Euro-Regionais Galicia-Norte de Portugal. www.fceer.org (consulta no dia 09.08.2009).
- CITEVE (2009). Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal. www.citeve.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- CMBARCELOS (2009). Câmara Municipal de Barcelos. www.cm-barcelos.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- CMBRAGA (2009). Câmara Municipal de Braga. www.cm-braga.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- CMFAMALICÃO (2009). Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. www.cm-vnfamalicao.pt (consulta no dia 21.05.2009).

- CMGUIMARÃES (2009). Câmara Municipal de Guimarães. www.cm-guimaraes.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- Comissão Europeia (1999). *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Cooke, P. e Memedovic, O. (2003). *Strategies for Regional Innovation Systems: Learning, Transfer and Applications*. Policy Paper from the United Nations Industrial Development Organization.
- Costa, J. Silva (2002). *Compêndio de Economia Regional*. Coimbra: APDR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Cruz, F. e Ribeiro, J. C. (2006). *A Dimensão Política do Planeamento do Desenvolvimento Regional: Algumas Referências à Situação Actual em Portugal*. Território e Desenvolvimento Económico. Lisboa: Instituto Piaget.
- Deurloo, M. C., Clark, W. A. e Dieleman, F. M. (1990). *Choice of Residential Environment in the Randstad*. Urban Studies, Vol. 27, N.º 3, pp. 335-351.
- DGOTDU (2006). *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território -PNOT: Relatório de Apuramento e Ponderação dos Resultados da Discussão Pública*. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- DGOTDU (2007). *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território -PNOT: Programa de Acção*. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- DGOTDU (2007). *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território -PNOT: Relatório*. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- DGOTDU (2007). *Relatório de Apuramento e Ponderação dos Resultados da Discussão Pública do PNOT: Sumário*. Território Portugal. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- DGOTDU (2009). Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano. www.dgotdu.pt (consulta no dia 23.08.2009).

- DGOTDU (2009). Portal do Ordenamento do Território e do Urbanismo. www.territorioportugal.pt (consulta no dia 26.08.2009).
- Diez, M. A. e Esteban, M. S. (2000). *The Evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: looking for new approaches*. University of the Basque Country.
- DPP (2009). Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. www.dpp.pt (consulta no dia 25.05.2009).
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Lisboa: Livraria Civilização Editora.
- EEG (2009). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. www.eeg.uminho.pt (consulta no dia 01.06.2009).
- Eiriz, V. (2001). *Proposta de Tipologias sobre Alianças Estratégicas*. RAC, v. 5, n.º 2, p. 65-90. Brasil: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Eiriz, V. (2007). *Redes de Conhecimento: Estudo de um Caso sobre a Relação Universidade-Empresa*. RAC-Eletrônica, v. 1, n.º 2, art. 11, p. 172-186. Brasil: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- EIXO ATLÂNTICO (2009). Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular. www.eixoatlantico.com (consulta no dia 09.08.2009).
- EURES (2009). Eures Transfronteiriço Norte de Portugal-Galícia. www.eures-nortedeportugal-galicia.org (consulta no dia 09.08.2009).
- EUROSTAT (2009). Statistical Office of the European Communities. ec.europa.eu/eurostat (consulta no dia 20.06.2009).
- Faludi, A. (1994). *Coalition Building and Planning for Dutch Growth Management: The Role of the Randstad Concept*. Urban Studies, Vol. 31, N.º 3, pp. 485-507.
- Faludi, A. (2000). *The European spatial development perspective - what next?* European Planning Studies.
- Farhangmehr, M. e Eiriz, V. (1997). *Domínios de Cooperação e Tipos de Alianças Estratégicas envolvendo Empresas Industriais*. Braga: Universidade do Minho.
- Fernandes, J. A. (1994). *Impacto da Integração Europeia no Desenvolvimento do Minho*. Braga: Universidade do Minho e Comissão Europeia.
- Ferrão, J. (1992). *Serviços e Inovação: Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*. Oeiras: Celta Editora.

- Ferrão, J. (1995). *Colectividades territoriales y globalización: contribuciones para una nueva acción estratégica de emancipación*. Estudios Regionales, n.º 43.
- Ferrão, J. (1995). *Que política para as cidades de média dimensão? – Uma estratégia para uma nova condição*. Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.
- Ferrão, J. (1997). *Meios inovadores em cidades de média dimensão: uma utopia razoável? - O caso de Évora*. Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local - Encontro realizado em Évora, 23 de Novembro de 1995. Estudos e Investigações 9. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Ferrão, J. (1997). *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local - Encontro realizado em Évora, 23 de Novembro de 1995*. Estudos e Investigações 9. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Ferrão, J. (2002). *As Regiões Metropolitanas como Comunidades Imaginadas: da Experiência Quotidiana à Acção Estratégica*. Porto d'Ideias: A Cidade em Debate. Porto: APOR - Agência para a Modernização do Porto SA.
- Ferrão, J. (2004). *Las regiones metropolitanas como comunidades imaginadas: vivencias, discursos, acción*. Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales XXXVI (141-142). Madrid: Ministerio de Vivienda.
- Ferrão, J. e Baptista, A. M. (1989). *Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal: problemas e perspectivas*. Sociologia, Problemas e Práticas. Volume n.º 7. Lisboa.
- Ferrão, J. e Marques, T. S. (2003). *Sistema Urbano Nacional - Síntese*. Colecção Estudos 7. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.
- Ferrão, J., Rodrigues, D. e Vala, F. (2002). *As Regiões Metropolitanas Portuguesas no Contexto Ibérico*. Colecção Estudos 5. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.
- Ferreira, A. F. (2007). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*, 2.^a edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Florida, R. (1991). *The New Industrial Revolution*. Futures.
- Florida, R. (1999). *The Role of the University: Leveraging Talent, Not Technology*. Issues in Science and Technology, Volume XV, Number 4. The University of Texas at Dallas.

- Florida, R. (2000). *Competing in the Age of Talent: Environment, Amenities and the New Economy*. R. K. Mellon Foundation, Heinz Endowments, and Sustainable Pittsburgh.
- Florida, R. (2004). *America's Looming Creativity Crisis*. Harvard Business Review.
- Florida, R., Gates, G., Knudsen, B. e Stolarick, K. (2006). *The University and the Creative Economy*. Heinz Endowments.
- Florida, R. e Kenney, M. (1988). *Venture Capital, High Technology and Regional Development*. Regional Studies, Vol. 22, pp. 33-48.
- Fonseca, F. P. (2006). *O Planeamento Estratégico na busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Braga: Universidade do Minho.
- Fonseca, F. P. e Ramos, R. A. R. (2004). *O Planeamento Estratégico na busca de potenciar o território*. XI Jornadas da Associação dos Urbanistas Portugueses - Territórios e Desenvolvimento.
- Gardiner, B., Martin, R. e Tyler, P. (2004). *Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions*. Cambridge: University of Cambridge.
- Gertler, M. S. (2004). *Creative Cities: What are they for, how do they work, and how do we build them?* Ottawa: Canadian Policy Research Network Inc.
- Gertler, M. S., Florida, R., Gates, G. e Vinodrai, T. (2002). *Competing On Creativity*. Ontario: Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation and the Institute for Competitiveness and Prosperity.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gonçalves, E. e Gavio, F.P.H. (2002). *Capacidade de inovação regional: o papel de instituições e empresas de base tecnológica em Juiz de Fora*. Nova Economia Belo Horizonte. Vol. 12, No. 1.
- Google (2009). Google Portugal. www.google.pt (consulta no dia 14.06.2009).
- Google Scholar (2009). Google Scholar. <http://scholar.google.pt> (consulta no dia 14.06.2009).
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. 5th Edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso, 1.ª edição*. Cascais: Príncipia Editora.
- INE (2005). *O Território: Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2006). *Anuário Estatístico da Região Norte 2005*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2007). *Portugal em Números*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

- INE (2009). *Índice Sintético de Desenvolvimento Regional - 2006*. Informação à Comunicação Social. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística / Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- INE (2009). Instituto Nacional de Estatística. www.ine.pt (consulta no dia 23.05.2009).
- INTELI (2007). *Creative Urban Regeneration: The Case of "Innovation Hubs"*. Lisboa: INTELI - Inteligência em Inovação.
- INTELI (2009). Inteligência em Inovação. www.inteli.pt (consulta no dia 18.06.2009)
- Jensen, O. B. (2005). *Branding the Contemporary City - Urban branding as Regional Growth Agenda?* Regional Studies Association Conference. Aalborg.
- Jobse, R. B. e Needham, B. (1988). *The Economic Future of the Randstad, Holland*. Urban Studies, Vol. 25, pp. 282-296.
- Keating, M. (1999). *European Integration and Local Government*. Regional Studies.
- Kloosterman, R. C. e Lambregts, B. (2001). *Clustering of Economic Activities in Polycentric Urban Regions: The Case of the Randstad*. Urban Studies, Vol. 38, N.º 4, pp. 717-732.
- Kloosterman, R. C. e Musterd, S. (2001). *The Polycentric Urban Region: Towards a Research Agenda*. Urban Studies, Vol. 38, N.º 4, pp. 623-633.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. 12th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ledo, A. P. (2000). *Regionalization Strategy to Promote Integrated Local Development: The Comarcal Development Plan of Galicia*. European Planning Studies.
- Lee, S. Y., Florida, R. e Acs, Z. J. (2004). *Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation*. Carfax Publishing: Regional Studies.
- Levitt, T. (1991). *The Globalization of Markets. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Lobo, A. et al. (2007). *Ambiente, Inovação e Competitividade da Economia*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Lopes, A. (2006). *Globalização e Desenvolvimento Regional*. Território e Desenvolvimento Económico. Lisboa: Instituto Piaget.
- Madon, S. e Sahay, S. (2001). *Cities in the developing world: Linking global and local networks*. Emerald Library.

- Mander, J. e Goldsmith, E. (1996). *Economia Global, Economia Local: A Controvérsia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- MAOTDR (2007). *Desenvolvimento de Acções Preparatórias de Cooperação entre Cidades organizadas em Rede: Perguntas-Respostas*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação. Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- MAOTDR (2009). Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. www.maotdr.gov.pt (consulta no dia 21.08.2009).
- Marques, I. e Ribeiro, J. F. (2003). *As Regiões Europeias e as Actividades Baseadas no Conhecimento e na Inovação*. Lisboa: Ministério das Finanças - Departamento de Prospectiva e Planeamento.
- Martins, N. et al. (2007). *Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Martins, N., Domingos, E., Ribeiro, F. e Carvalho, P. (2008). *Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação - Razões para Cooperar, Ideias a explorar*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Mason, C., Castleman, T. e Parker, C. (2005). *Can Knowledge Management Save Regional Development?* Deakin Business School - Deakin University.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching, 2nd edition*. London: Sage Publications Ltd.
- McDaniel, C. e Gates, R. (2006). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thomson Learning.
- Meijers, E. J. (2005). *Polycentric Urban Regions and the Quest for Synergy: Is a Network of Cities More than the Sum of the Parts?* Urban Studies, Vol. 42, N.º 4, pp. 765-781.
- Meijers, E. J., Romein, A. e Hoppenbrouwer (2003). *Planning polycentric urban regions in North West Europe: Value, feasibility and design*. Housing and Urban Policy Studies. Urbanet Report 2.
- Mendes, J. F. G. (2006). *As cidades como "Front-End of Innovation"*. Braga: Innovation Point.

- Mendes, J. F. G. (2008). *Avaliação Externa das Acções Preparatórias da Rede “Um Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização”*.
- Montgomery, C. A. e Porter, M. E. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Mourão, P. R. (2006). *La Planificación Regional en Portugal y en la Comunidad Europea*. Braga: Universidade do Minho.
- MPAT e SEALOT (1995). *Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território*. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.
- MPAT e SEPDR (1993). *Plano de Desenvolvimento Regional: Preparar Portugal para o Séc. XXI*. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado do Planeamento e do Desenvolvimento Regional.
- Musterd, S. e Zelm, I. (2001). *Polycentricity, Households and the Identity of Places*. Urban Studies, Vol. 38, N.º 4, pp. 679-696.
- Neto, P. A. et al. (2006). *Território e Desenvolvimento Económico*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Nézeys, B. (1994). *Les Politiques de compétitivité*. Paris: Ed. Economica.
- NIPE (2009). Núcleo de Investigação em Políticas Económicas da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. www.eeg.uminho.pt/economia/nipe (consulta no dia 04.06.2009).
- OECD (2007). *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. OECD Reviews of Regional Innovation. OECD Publishing.
- Oficina da Inovação (2006). *A Inovação na Região do Minho, análise e prospectiva*. Braga: Oficina da Inovação.
- Otón, M. P. et al. (2009). *Complementaridade para Competir (data sujeita a possíveis alterações por se encontrar em vias de publicação; gentilmente cedido pelos autores)*. Eixo Atlântico.
- Paddison, R. (1993). *City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration*. Scotland: Department of Geography - University of Glasgow.
- Peñas, M. L. et al. (1999). *Condições de Vida e de Trabalho em Galicia e Norte de Portugal*. Eures Transfronteiriço Norte de Portugal-Galicia.
- Perestrelo, M. (2002). *Planeamento Estratégico e Avaliação - metodologias de análise e prospectiva*. In Cidades, Comunidades e Territórios n.º 4.

- Piñeiro, J. L. P e Otón, M. P. (2008). *La Euroregión Galicia-Norte de Portugal: una aproximación a la movilidad en el contexto ibérico*. Estudios Geográficos, LXIX, 264, Enero-Junio.
- Polése, M. (1998). *Economia Urbana e Regional: Lógica espacial das transformações económicas*. Coimbra: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Porter, M. (1991). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Porter, M. (1991). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Porter, M. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1994). *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Lisboa: Fórum para a Competitividade.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. (2003). *Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learnings*. Canada: International Conference on Technology Clusters.
- Priemus, Hugo (1994). *Planning the Randstad: Between Economic Growth and Sustainability*. Urban Studies, Vol. 31, N.º 3, pp. 509-534.
- Proença, M., Aubyn, M. S. e Martins, N. (2005). *Contributos dos QCA para a Realização dos Objectivos da Estratégia de Lisboa*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- PT (2009). *Planeamento Territorial - Espaço de divulgação e debate de ideias relativas ao planeamento do território e ao desenvolvimento regional* (autor do blog: J. Cadima Ribeiro). planeamentoterritorial.blogspot.com (consulta no dia 18.06.2009).
- PT (2009). *Plano Tecnológico - Portugal a Inovar*. www.planotecnologico.pt (consulta no dia 11.06.2009).
- Pyke, F., Becattini, G. e Sengenberger, W. (1990). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Génova: International Institute for Labour Studies.
- QREN (2009). *Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013*. www.qren.pt (consulta no dia 19.08.2009).
- Quadrilátero (2007). *Acções Preparatórias da Rede "Barcelos/Braga/Guimarães/Vila Nova de Famalicão"*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação.

- Quadrilátero (2008). *Pacto para a Competitividade e Inovação Urbanas*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação.
- Quadrilátero (2008). *Plano de Acção - Acções Preparatórias da Rede "Um Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização"*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação.
- Quadrilátero (2008). *Programa Estratégico de Cooperação*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação.
- Quadrilátero (2008). *Relatório Final de Execução - Acções Preparatórias da Rede "Um Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização"*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação.
- Quadrilátero (2009). *Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização*. www.quadrilatero.org (consulta no dia 21.05.2009).
- Quadrilátero (2009). *Síntese de Boas Práticas - Acções Preparatórias da Rede "Um Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização"*. Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação.
- Quatenaire Portugal (2009). *Quatenaire Portugal - Consultoria para o Desenvolvimento SA*. www.quatenaire.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- Rapport do CEPII (1998). *Compétitivité des Nations*. Paris: Ed. Economica.
- REPOSITÓRIUM (2009). *RepositóriUM*. repositorium.sdum.uminho.pt (consulta no dia 12.03.2009).
- Ribeiro, J. C. (1985). *O Minho: Base Económica e Modelo de Desenvolvimento*. Tema do trabalho de síntese das PAPCC - Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Universidade do Minho, Braga.
- Ribeiro, J. C. (1990). *Continuidade e Ruptura nos Processos de Desenvolvimento Económico: O Exemplo do Minho*. Comunicação apresentada no I Encontro da APDR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, subordinado ao tema Dinamismos Territoriais e Políticas de Desenvolvimento Local e Regional em Portugal: Avaliar os Anos 80; Perspectivar os Anos 90, APDR - Universidade de Aveiro, Aveiro 10 a 12 de Maio de 1990, 22 págs.
- Ribeiro, J. C. (1995). *Áreas Urbanas e Desafios da Reconversão Industrial*. Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território. Lisboa: Ministério do Planeamento e da

Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.

Ribeiro, J. C. (2003). *Redes, Investimento Directo Estrangeiro e Desenvolvimento Regional*. Universidade do Minho, Braga.

Ribeiro, J. C. (2009). *Blogue Planeamento Territorial* - Espaço de divulgação e debate de ideias relativas ao planeamento do território e ao desenvolvimento regional. www.planeamentoterritorial.blogspot.com (consulta no dia 25.05.2009).

Ribeiro, J. C. e Cabral, M. D. (1996). *Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Cávado*. Braga: Associação de Municípios do Vale do Cávado e TecniCávado - Associação para o Desenvolvimento Regional.

Ribeiro, J. C. e Santos, J. F. (1995). *Teoria da Localização Industrial: Novos desafios exigem novas respostas*. Universidade do Minho, Braga.

Ribeiro, J. C. e Santos, J. F. (2005). *Desenvolvimento Endógeno e Política Regional*. 11º Encontro Nacional da APDR, Universidade do Algarve, Faro, 16 a 18 de Setembro de 2005.

Ribeiro, J. C. e Santos, J. F. (2005). *No trilha de uma nova política regional*. NIPE - Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, Universidade do Minho, Braga.

Roberts, P. (1997). *Strategies for the stateless nation: Sustainable policies for the regions in Europe*. Regional Studies.

Rodrigues, A. G. (2004). *Pacto de Desenvolvimento Regional - Enquadramento*. Braga: Universidade do Minho.

Rodrigues, M. J. (2004). *An overview of the Lisbon Strategy - The European agenda for competitiveness, employment and social cohesion*. Renner Institut.

Rogerson, R. J. (1999). *Quality of Life and City Competitiveness*. Urban Studies.

Roulston, K., deMarrais, K. e Lewis, J. B. (2003). *Learning to Interview in the Social Sciences*. Sage Publications.

Rutkauskas, A. V. (2008). *On the sustainability of regional competitiveness development considering risk*. Vilnius - Lituania: Baltic Journal on Sustainability.

Selada, C. e Cunha, I. V. (2008). *A criatividade é um "produto" urbano?* Público, segunda-feira, 4 de Fevereiro.

Selada, C. e Cunha, I. V. (2008). *Outra forma de planear o território*. Público, segunda-feira, 21 de Janeiro.

- Selada, C. e Felizardo, J. R. (2006). *Como dinamizar pólos de competitividade regionais*. Público, segunda-feira, 10 de Abril.
- Selada, C. e Felizardo, J. R. (2006). *Como recuperar o atraso estrutural de Portugal*. Público, segunda-feira, 6 de Fevereiro.
- Shachar, A. (1994). *Randstad Holland: A "World City"?* Urban Studies, Vol. 31, N.º 3, pp. 381-400.
- Sigma Team Consulting (2009). Sigma Team Consulting Lda. www.sigmateam.pt (consulta no dia 02.06.2009).
- Silva, G. *et al.* (2006). *Portugal no Espaço Europeu: Análise das Tendências de Evolução da Produtividade Aparente do Trabalho*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Silva, M. J. (2007). *O papel da inovação e do conhecimento na construção da competitividade territorial*. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Streeten, P. P. (1995). *Thinking about Development - Raffaele Mattioli Lectures*. Milano: Cambridge University Press.
- Twain, M. (1982). *The adventures of Huckleberry Finn*. Penguin Books.
- UE (2009). União Europeia. www.europa.eu (consulta no dia 19.10.2009).
- UMINHO (2003). *Protocolo de Desenvolvimento Regional*. Braga: Universidade do Minho.
- UMINHO (2009). Universidade do Minho. www.uminho.pt (consulta no dia 21.05.2009).
- UNESCO (2009). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. www.unesco.org (consulta no dia 31.10.2009).
- Vásquez, I. B. (1995). *Os problemas urbanos e as perspectivas de desenvolvimento e de funcionalidade das áreas urbanas: Um enquadramento global*. Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.
- Viegas, J. M. (1995). *Mudanças nas acessibilidades e reestruturação da rede urbana*. Ciclo de Colóquios: A Política Urbana e o Ordenamento do Território. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território e Secretaria de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território.

- Vieira, E. P., Moreira, M. C. e Pereira, O. P. (2006). *Educação e Produtividade na Eurorregião Galiza-Norte de Portugal, 1995-2002*. Regional and Sectoral Economic Studies. Vol. 6-2.
- VPN (2009). Serviço WebVPN - Serviço de Comunicações da Universidade do Minho. <http://webvpn.uminho.pt> (consulta no dia 01.06.2009).
- Webster, D. e Muller, L. (2000). *Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: the Road Forward*. Washington D. C.: The World Bank.
- Winden, W. V. e Berg, L. V. D. (2004). *Cities in the Knowledge Economy: New Governance Challenges*. Discussion Paper. Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research.
- Wright, P., Pringle, C., Kroll, M. (1992). *Strategic Management: text and cases*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Xunta de Galicia e CCDRN (2007). *Plan Estratégico de Cooperación Galicia-Norte de Portugal, 2007-2013*. Xunta de Galicia e Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Third edition. London: Sage Publications Ltd.

Apêndice I - Contacto com entidades

Ex.^{mo} [Entrevistado]

[Entidade]

[Morada]

[Código postal] / [Localidade]

Braga, Junho de 2009

Assunto: Solicitação de entrevista a propósito do “Quadrilátero Urbano”.

Enquanto investigador do Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica da Universidade do Minho, encontro-me a realizar um trabalho de investigação sobre redes urbanas e competitividade territorial. Mais concretamente, proponho-me analisar como caso de estudo, o “Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização” com origem no Baixo Minho.

Este estudo conta com a orientação do Professor Doutor Vasco Eiriz e co-orientação do Professor Doutor J. Cadima Ribeiro, ambos docentes investigadores da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

O tema em análise, reveste-se de extrema importância na medida em que a cooperação entre cidades (e seus agentes) é de facto estratégica e fundamental para o sucesso que tanto se procura. Daí o interesse em analisar um caso concreto de uma rede urbana que envolve Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão.

Desta feita, venho por este meio solicitar a V.^a Ex.^{cia} a realização de uma entrevista cuja duração não ultrapassará os 90 minutos. Esta participação no estudo que me encontro a desenvolver, será salvaguardada ao nível da confidencialidade de todas as informações que venham a ser obtidas. Paralelamente, estou particularmente receptivo a toda a informação adicional que me possa ser facultada a respeito do tema (brochuras, catálogos, desdobráveis, relatórios, etc).

Agradecendo desde já toda a atenção que me possa vir a dispensar, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Atentamente,

Nuno Pinto Bastos

(Contacto: 918 880 033 / nunopintobastos@hotmail.com)

Apêndice II - Guião de entrevista

Q1: Como entende este projecto do “Quadrilátero Urbano”? O que espera dele?

Q2: O “Quadrilátero Urbano”, vai necessariamente obrigar a mudanças estruturais e transversais que não costumam ser bem aceites pela comunidade dado só produzirem efeitos a médio/longo prazo. Será esse o calcanhar de Aquiles deste projecto?

Q3: Quem tem definido os objectivos desta entidade no âmbito deste projecto?

Q4: Na realidade, os objectivos são definidos tendo em conta os interesses desta entidade ou da rede como um todo?

Q5: Acredita que os objectivos vão ser alcançados satisfatoriamente?

Q6: Nesta entidade, existe um responsável “técnico” por este projecto e um responsável “político”?

Q7: Como se estabelece a comunicação interna entre os responsáveis? Formal e informalmente? Há outras pessoas envolvidas e ouvidas neste processo?

Q8: Como se tem estabelecido a comunicação entre as entidades da rede, envolvidas neste projecto?

Q9: Quando é necessário tomar uma decisão, quem tem a iniciativa? Qual é o procedimento na rede?

Q10: Nas diversas actividades do “Quadrilátero Urbano”, verifica-se que as pessoas responsáveis (“técnicas”/“políticas”) que se fazem representar nem sempre são as mesmas. Não estará isto errado?

Q11: Considera o “Quadrilátero Urbano” um modelo urbano inovador? Porquê?

Q12: De que modo se vão relacionar estas 4 cidades?

Q13: A ideia-base para o estabelecimento de uma rede passará por cooperar no sentido de obter vantagens e economias de rede superiores às que se obteriam actuando de forma isolada. Se assim for, a rede é tão mais vantajosa quanto mais valor acrescentado gerar para cada um dos seus membros, comparativamente à situação de ausência de rede. No caso do “Quadrilátero Urbano”, como exemplificaríamos esta situação?

Q14: Quais são as vantagens/benefícios da criação de uma rede de cooperação? E as suas desvantagens/riscos?

Q15: Que resultados podemos esperar da opção estratégica por um modelo inovador de relacionamento?

Q16: Se considerarmos este projecto como a excepção à regra tanto na escala nacional como na regional, podemos depreender que vai dar frutos por essa razão?

Q17: Ao nível nacional, sente que o país está sensível para as questões da competitividade territorial das suas regiões? Que receptividade e empenho este projecto de rede urbana tem recebido do Governo português e da Administração Central? Que resultados são esperados em Lisboa?

Q18: Em Portugal, existe a tendência de olharmos em demasia para o nosso umbigo. Este projecto em rede representa a excepção à regra?

Q19: Na história recente dos municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão, não há registo de grandes afinidades institucionais nem de actos estratégicos partilhados. O que é que mudou, ou melhor, o que é que vai mudar no relacionamento entre as entidades da rede?

- Q20:** A competitividade territorial é um tema relativamente novo e que exige estratégia e visão de médio/longo prazo. Como é isto possível quando os políticos se preocupam com a reeleição num ciclo político de 4 anos?
- Q21:** A administração regional apresenta inúmeras lacunas no que toca à capacidade de definir prioridades socioeconómicas e implementar as políticas públicas mais adequadas. Concorda com a estratégia de descentralizar e passar a decidir a nível local, para ser possível contribuir para o desenvolvimento efectivo da região e colmatar as suas necessidades específicas?
- Q22:** Quais são as valências estratégicas do espaço geográfico ocupado pelo “Quadrilátero Urbano”? E quais são os seus grandes desafios?
- Q23:** O novo paradigma em questões de competitividade, baseia-se essencialmente no desenvolvimento e na sofisticação de empresas e indústrias. A este nível, que diagnóstico faz para este território em rede?
- Q24:** Os pólos de competitividade e os *clusters* são vitais para a dinâmica das regiões e para a afirmação da sua vantagem competitiva. Em que áreas entende que esta região se destaca e que devem constituir uma aposta estratégica e de futuro?
- Q25:** Como avalia condições geográficas, localização, infra-estruturas existentes, recursos naturais, custo de vida e imagem urbana desta região?
- Q26:** Na idealização do projecto que constitui o “Quadrilátero Urbano”, houve algum caso de sucesso que tenha sido orientador para aquilo que se pretendia atingir? Recorreu-se ao *benchmarking*?
- Q27:** Que estratégias pode apontar como críticas para que o “Quadrilátero Urbano” possa vir a ser a “terceira concentração urbana e de conhecimento do país”?
- Q28:** Numa altura em que se fala tanto da Economia e da Sociedade do Conhecimento, o objectivo principal do Minho é tornar-se numa “Região do Conhecimento”? O “Quadrilátero Urbano” é a principal semente estratégica nesse sentido?
- Q29:** O que fazer para melhorar a competitividade de um território que é muitas vezes ofuscado pela região do Grande Porto?
- Q30:** A qualificação dos recursos humanos marca a diferença nos dias que correm. O foco das regiões competitivas visa atrair e reter capital humano de “qualidade”. De que forma isto vai ser feito nesta região?
- Q31:** Que iniciativas se destinam a promover o empreendedorismo, particularmente do empreendedorismo qualificado?
- Q32:** É reconhecida a dificuldade de relacionamento que existe em Portugal entre Universidades e Empresas. Como é possível no âmbito das iniciativas deste projecto, enquadrar um relacionamento entre municípios, universidades e empresas?
- Q33:** O que entende por “qualidade de vida”? O que é que as pessoas hoje valorizam? O que vai ser feito nesta matéria?
- Q34:** Que tipo de redes e sistemas de serviços territoriais poderão vir a ser partilhados e disponibilizados?
- Q35:** Os principais agentes económicos e sociais estão informados deste projecto? E vão participar no processo de consolidação do projecto do “Quadrilátero Urbano”, ou este será um projecto de Câmaras Municipais? É esse o funcionamento em rede que se pretende?

- Q36:** Que tipo de boas práticas se podem vir a adoptar ao nível da administração pública local e regional e das parcerias público-privadas?
- Q37:** Qual vai ser o papel dos diversos actores urbanos para enfrentarem em conjunto as constantes mudanças sociais, políticas, económicas e “concorrenciais” que se fazem sentir?
- Q38:** A população minhota está preparada e sensibilizada para perceber as políticas públicas que venham a ser concebidas na lógica da rede, do todo e não da parte?
- Q39:** Hoje, os cidadãos estão mais informados, interessam-se mais pela vida pública e participam muito mais na comunidade em que se inserem. Para poderem exercer o seu papel, vão ter acesso a mecanismos que lhes permitam ser mais ouvidos? Terão eles a evidência de que as suas ideias e opiniões venham a ser consideradas válidas e colocadas em prática?
- Q40:** As cidades estão a deixar de ser cidades industriais e procuram cada vez mais transformarem-se em cidades culturais/criativas e em ambientes urbanos baseados no conhecimento. A questão da “imagem da cidade” e do que esta tem para oferecer a diversos níveis, parece agora ser tão importante como os atributos físicos do lugar. Como é que o “Quadrilátero Urbano” vai promover a sua imagem em Portugal e na própria rede?
- Q41:** Como está prevista a estratégia de comunicação e projecção internacional de uma imagem que possa associar este território à qualidade urbana e à excelência económica?
- Q42:** O que vai “alimentar” esta rede urbana?
- Q43:** O que fará com que esta rede não venha a extinguir-se nos próximos anos?
- Q44:** É inegável a importância de um projecto desta natureza agora e no futuro. Mas no seu entender, caso este projecto venha a fracassar, quais serão os principais motivos?
- Q45:** Na sua génese, esta já se prevê que esta rede possa vir a alargar. Numa lógica de crescimento, quais são os requisitos essenciais para que uma nova entidade possa aderir e ser aceite?
- Q46:** Em última análise, o objectivo passa pela rede vir a cobrir toda a região Minho?