



Sociedade Portuguesa de Inovação

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Eficiência Coletiva (EEC)

PROVERE

Volume 3

Dezembro 2013

FICHA TÉCNICA

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC - Tipologia de Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE)

Volume 3 – Documentos de Suporte

Dezembro 2013

Autoria: Sociedade Portuguesa de Inovação

Coordenação Global: Augusto Medina

Equipa Técnica: Cátia Furtado, Hugo Magalhães, Isabel Aguiar, Isabel Morais, João Gonçalves, João Medina, Mariana Fernandes, Maria Maia, Marisa Rodrigues, Sara Brandão, Sara Medina, Susana Loureiro, Tânia Mendes, Tiago Marques

Entidade Adjudicante: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e Observatório do QREN

O Volume 3 compreende o conjunto de documentos de suporte ao Relatório Final. Este documento é composto pelos materiais de apoio e resultados dos instrumentos metodológicos, nomeadamente entrevistas e inquéritos por questionário, integrando também os subprodutos elaborados no âmbito dos *Workshops* e Boas Práticas Internacionais.

ÍNDICE

1. ENTREVISTAS	1
1.1. Lista de Entrevistados	3
1.2. Guião da entrevista	4
1.3. Grelha de Análise de Conteúdo	8
2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	96
2.1. Questionários	98
2.2. Análise de Resultados	110
3. WORKSHOPS	187
4. BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS	403



ENTREVISTAS

1. ENTREVISTAS

O processo de recolha de elementos envolveu a auscultação de um conjunto alargado de *stakeholders* através da condução de entrevista. Na implementação deste método a Equipa de Avaliação identificou os entrevistados, construiu o guião de entrevista (com base em reuniões prévias realizadas com os mesmos), agendou e realizou as entrevistas e, posteriormente, procedeu ao tratamento e análise da informação recolhida através de grelhas de análise de conteúdo.

Entre os vários intervenientes envolvidos no processo encontram-se os seguintes:

- Autoridades de Gestão dos vários Programas Operacionais financiadores das EEC-PROVERE;
- Entidades públicas e privadas promotoras de projetos enquadrados nas EEC-PROVERE;
- Outras entidades relevantes dos territórios de intervenção (nomeadamente Grupos de Ação Local);
- Entidades Líderes de Consórcio¹

Em seguida listam-se as entidades auscultadas, apresentam-se os guiões de entrevista concebidos para as diferentes tipologias de *stakeholders* e resume-se a informação recolhida num conjunto de grelhas de análise de conteúdo.



¹ A título excecional foi conduzida uma entrevista com uma Entidade Líder de Consórcio em substituição de um *workshop*.

1.1. LISTA DE ENTREVISTADOS

Autoridades de Gestão dos vários PO Financiadores das EEC-PROVERE	Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Norte, Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Centro, Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Alentejo, Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Algarve
Entidades públicas e privadas promotoras de projetos enquadrados em EEC-PROVERE	Água Musa, Aguardente de Medronho São Barnabé, Apiguadiana, Arquitetos Sem Fronteiras, Associação de Municípios do Baixo Tâmega, Associação do Geoparque de Arouca, Câmara Municipal de Ansião - Complexo de Santiago da Guarda, Casa da Cisterna/Rocamador, Casa da Serra da Estrela, Casa Das Castas, Casas Brancas - Associação de Turismo de Qualidade do Litoral Alentejano e Costa Vicentina, Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos, Corticeira Amorim, Descobrir, Duecitânia Hotel Design, EDC Mármore, FILCORK - Associação Interprofissional da Fileira da Cortiça, FUSA - consultores e investimentos, INATEL, INIAV, Instituto Politécnico de Santarém, Luís Miguel Sanches Horta Correia, Monte Filipe Hotel & SPA, Município de Alcoutim, Município de Bragança, Município de Figueira de Castelo Rodrigo, Município de Loulé, Município de Marco de Canaveses, Município de Ponte de Lima, Município de Sabugal, Município de Sever do Vouga, Município de Vila Flor, Museu Douro, Nersant, NPT - Travelguide, Lda., Quinta da Amendoeira, Quinta da Lixa, Quinta da Travessa, Rossio Hotel, Solar Egas Moniz, Turismo do Alentejo – ERT, Universidade Nova de Lisboa, Villa Pampilhosa Hotel
Entidades Líderes de Consórcio	Comunidade Intermunicipal Beira Interior Sul
Outras entidades relevantes dos territórios de intervenção (Grupos de Ação Local)	AD ELO – Associação Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego, ADER-AL - Associação para o Desenvolvimento em Espaço Rural do Norte Alentejano, ADERE – Vicentina: Associação para o Desenvolvimento do Sudoeste, Adriminho – Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Vale Do Minho, AL SUD – ESDIME: Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste, ATAHCA- Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave, Douro Histórico – Associação do Douro Histórico, Douro Superior, Associação de Desenvolvimento, Leader Oeste – Associação para o Desenvolvimento Rural do Oeste, Pró-Raia – Associação para o Desenvolvimento Integrado da Raia Centro e Norte, Raia Histórica – Castelos do Côa, Rota do Guadiana – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Guadiana (Margem Esquerda), Terras do Baixo Guadiana

1.2. GUIÃO DA ENTREVISTA

Autoridades de Gestão dos vários Programas Operacionais financiadores das EEC-PROVERE

A entrevista às Autoridades de Gestão dos vários Programas Operacionais financiadores das EEC-PROVERE está estruturada em 11 questões, estimando-se uma duração de cerca de 1 hora.

Guião de entrevista às Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das EEC-PROVERE

1. **A)** O Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva releva-se adequado, na teoria e na prática, aos objetivos de valorização de recursos endógenos em territórios de baixa densidade?
B) A existência de apoios à estruturação e dinamização das EEC-PROVERE, de majorações, concursos específicos e de um funcionamento em rede apresentam-se como mecanismos de discriminação positiva úteis, quer em termos estratégicos, quer em termos operacionais?
2. **A)** Que passos foram dados no sentido de permitir que os instrumentos preexistentes fossem mobilizados no âmbito da política de apoio às EEC-PROVERE?
B) Esses passos foram suficientes para garantir a discriminação positiva de projetos relevantes?
3. **A)** Faz sentido existirem apoios dirigidos à preparação das estratégias e estabelecimento de parcerias?
B) O concurso de Ações Preparatórias é a forma mais adequada de disponibilizar este apoio?
C) A sua implementação foi eficaz, ou seja, permitiu uma maior maturidade das estratégias, dos Programas de Ação e dos consórcios?
4. **A)** Os concursos são o processo mais adequado considerando o objetivo de estimular e intensificar as relações entre atores (entre promotores e líderes de consórcio, entre entidades públicas, incluindo Autoridades de Gestão, e entre ambos)?
B) Se não, que outros processos poderiam ser instituídos?
5. **A)** Houve uma efetiva operacionalização dos instrumentos de política e do funcionamento em rede entre entidades responsáveis?
B) Se não, quais as suas causas e consequências?
6. Descreva os mecanismos de dinamização, acompanhamento e avaliação instituídos, reportando-se à sua adequabilidade e à sua relação com processos extraordinários de revisão.
7. **A)** Que mecanismos foram criados para aferir o nível de concretização dos objetivos das EEC-PROVERE (em termos de prazos de execução e de obtenção de resultados)?
B) Foram os mais adequados?
8. **A)** A política de apoio às EEC-PROVERE e os seus instrumentos de apoio continuam a fazer sentido no atual contexto?
B) Os moldes da estratégia e da operacionalização da política podem ser mantidos sem comprometer os resultados inicialmente esperados?

9. Os Programas de Ação estão estruturados de forma coerente e otimizada, mobilizando os atores mais relevantes considerando os objetivos das EEC-PROVERE e mantendo o foco temático em recursos endógenos com vantagens comparativas para o território (são singulares, sustentáveis e mercantilizáveis)?
10. Os projetos apoiados, em particular, os estruturantes, têm capacidade para gerar economias de rede nos territórios, conduzindo a novos padrões ou a padrões reforçados de interação, no âmbito dos quais o tecido empresarial assume um papel central?
11. **A)** Face à realidade atual, que contributos podem ser efetivamente esperados das EEC-PROVERE (considerando a ampliação e diversificação da base económica dos territórios, o robustecimento da cooperação entre atores, a geração de emprego, o fomento das qualificações de ativos, a fixação e renovação da população, etc.)?
B) Esses contributos correspondem às expetativas iniciais? Se não, quais os principais motivos?

Entidades públicas e privadas promotoras de projetos enquadrados em EEC-PROVERE

A entrevista a entidades públicas e privadas promotoras de projetos está estruturada em 8 questões, estimando-se uma duração de cerca de 40 minutos.

Guião de entrevista a entidades públicas e privadas promotoras de projetos

1. Qual o enquadramento do projeto na EEC-PROVERE (alinhamento entre os objetivos do projeto e os da EEC-PROVERE, relevância do projeto no contexto da estratégia, foco temático, complementaridade do projeto com outras iniciativas do consórcio)?
2. **A)** Qual o enquadramento do promotor no consórcio e no projeto (relações novas/reforçadas com outros promotores e com o líder da parceria, relações novas/reforçadas com eventuais copromotores ou outras entidades, valor acrescentado dos padrões de interação estabelecidos)?
B) No caso de o projeto assentar em bases colaborativas, identifique os principais copromotores e descreva genericamente o seu papel no projeto.
3. Descreva os principais objetivos e atividades do projeto.
4. Descreva os principais resultados concretos do projeto.
5. Descreva e dê exemplos dos principais contributos do projeto, considerando, entre as seguintes, as áreas mais importantes:
 - Concentração de competências e conhecimento relevantes através de economias de rede;
 - Reforço da inovação organizacional e tecnológica através de melhorias nos modelos de gestão e articulação com clientes e fornecedores ou através de melhorias nos processos de produção e comercialização;
 - Valorização mercantil dos recursos endógenos, dinamização do empreendedorismo local e qualificação de ativos através de atividades baseadas na colaboração;
 - Aumento da atratividade do território e reforço da sua identidade e imagem através da dinamização turística, social, cultural e valorização territorial e patrimonial.

6. Quais as principais dificuldades sentidas na implementação do projeto?

7. Como será garantida a sustentabilidade do projeto?

8. Que fatores de sucesso são destacáveis e transferíveis como boa prática?

Outras entidades relevantes dos territórios de intervenção (Grupos de Ação Local)

A entrevista a Grupos de Ação Local está estruturada em 5 questões, estimando-se uma duração de cerca de 20 minutos.

IDENTIFICAÇÃO

Nome do GAL

Nome do respondente

Contacto (email)

Função no GAL

Data de preenchimento

O TERRITÓRIO

1. Por favor, identifique sinteticamente os pontos fortes e áreas de melhoria do território relativamente aos domínios que se seguem:

Domínios	Pontos Fortes	Áreas de melhoria
Tecido empresarial e mercado de trabalho		
Qualificações da população		
Redes de cooperação socioeconómicas		
Capacidade empreendedora		
Fatores qualificantes do território e do ambiente		
Recursos patrimoniais e culturais		
Densidade e qualidade das organizações públicas, privadas e sociais presentes no território		

2. A) Se tivesse que eleger um recurso endógeno no território atendendo à sua singularidade, sustentabilidade e valorização mercantil, qual seria?

B) Porquê?

3. **A)** Dê exemplos de competências que existem no território e que podem ser utilizadas para valorizar e dinamizar economicamente o território a partir desse recurso?

- B)** Dê exemplos de entidades (públicas e privadas) que existem no território e que possuem as competências acima referidas.

- C)** Dê exemplos de iniciativas que, alicerçadas no recurso identificado, deveriam existir no território nas áreas que a seguir se listam:

Áreas	Exemplos de iniciativas
Gerar maior dinamismo empresarial	
Estimular o empreendedorismo	
Incentivar a implantação de instituições da área do conhecimento	
Fortalecer as competências técnico-profissionais	
Travar a desertificação e promover a fixação de ativos	

4. O que sabe sobre o Programa de Valorização de Recursos Endógenos e sobre eventuais PROVERE que operem no território?

5. O Grupo de Ação Local faz, de alguma forma, parte desse(s) PROVERE? Se sim, identifique-o(s), por favor.

6. **A)** Esse(s) PROVERE está(ão) alinhado(s) com a Estratégia de Desenvolvimento Local?

- B)** Se sim, dê exemplos dos principais pontos de interseção.

7. Na sua opinião foi criada uma adequada ligação entre o PRODER e o Programa de Valorização de Recursos Endógenos com vista ao desenvolvimento dos territórios de baixa densidade?

1.3. GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Autoridades de Gestão dos vários Programas Operacionais financiadores das EEC-PROVERE

Dados Gerais - Autoridades de Gestão dos vários Programas Operacionais financiadores das EEC-PROVERE			
Entrevistadores		Marisa Rodrigues, Sara Brandão	
Instituições		AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7	
Entrevistados		Responsáveis das Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das EEC-PROVERE	
Período de realização		Entre 9 e 25 de Julho de 2013	
Entrevista			
Categoria	Subcategoria	Observações	Entrevistado
Enquadramento das EEC	Adequação aos objetivos	Em termos conceptuais estava bem elaborado, a questão crítica foi na fase de operacionalização e de assegurar o financiamento das EEC. O modelo conceptual não estava ajustado à realidade dos fundos estruturais e esse foi um dos pontos críticos na execução do PROVERE. Do ponto de vista teórico, ainda hoje esta ferramenta parece-me a melhor maneira de abordar as questões ligadas a dinamizar estratégias para espaços de baixa densidade. Era oportuno e estava bem concebido, procurando uma mudança de paradigma em termos de intervenção nestes espaços. Se até aqui (como aconteceu no caso das AIBT) as intervenções eram sobretudo top-down, com o PROVERE a lógica era botom-up com uma diferença substancial neste caso os privados teriam uma importância que não tinham tido no passado. As AIBT eram dirigidas sobretudo para entidades públicas enquanto no PROVERE os princípios subjacentes tinham a ver com a mobilização dos privados porque visavam a valorização económica de um recurso inimitável. O que prejudicou a implementação de um bom instrumento teórico foi a economia ter colapsado num momento em que se pretendia dar prevalência aos agentes económicos destes territórios. O Enquadramento da estratégia está em contraciclo com a realidade económica e isso afeta os resultados que podem ser esperados face aos inicialmente expetados. Ao mesmo tempo, o Enquadramento era muito ambicioso. Quis-se fazer muito mais do que a economia permitiria e o que os agentes dos territórios possibilitariam. Se com o fim do PROVERE tivéssemos conseguido pôr os diferentes atores do território a trabalhar em rede e a colaborar com espírito de cooperação a iniciativa PROVERE teria sido um sucesso. Mais do que uma estratégia de eficiência coletiva falta nestes territórios uma inteligência coletiva. Note-se que os agentes são poucos por isso importa encontrar metodologias que juntem esses agentes. Neste caso, o	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7

		Enquadramento encontra validação no terreno. A integração dos PROVERE nas EEC teve vantagens ao nível da comunicação da política que é pôr os territórios de baixa densidade na agenda da competitividade. É tentar afastar da lógica do PRODER e dizer, não se pretendem apoiar apenas pequenos investimentos. Acredita-se que há um potencial e, a partir de recursos relevantes, podem surgir dinâmicas empresariais e económicas com significado no que se refere à criação de emprego e competitividade. O Enquadramento tinha essa virtude, mas depois perdeu-se nos pormenores. Quando se pretende articular no espaço e no tempo um conjunto de intenções de investimento, as dificuldades multiplicam-se exponencialmente quando se pretende articular vários programas. É uma impossibilidade. Já sabíamos que não ia resultar porque tínhamos a experiência do passado (os espaços territoriais no QCA III, que envolviam programas regionais e setoriais). Há outro aspeto muito positivo (pelo menos em termos teóricos, porque teve bastantes dificuldades ao nível da operacionalização) que é procurar articular Sistemas de Incentivos com iniciativas públicas e procurar ter uma cabimentação à partida dos apoios empresariais. Do ponto de vista do modelo de política pública e de visibilidade, foi bom colocar o PROVERE num instrumento mais sofisticado. Mas houve demasiada abertura. No Grupo de Trabalho criado, que envolveu as Comissões, houve sempre do lado das CCDR uma postura clara no sentido de haver uma abordagem relativamente mais circunscrita do ponto de vista da expectativa dos recursos e não uma coisa de uma amplitude tamanha que fosse difícil de gerir. No final tivemos que adotar uma estratégia de contenção de danos. As questões da operacionalização foram mais críticas, mas em termos da concetualização foi uma iniciativa de mérito e permitiu que estes territórios estivessem na agenda correta. O PRODER é um dos pontos mais críticos, sobretudo pela temática e pelas áreas de investimento (há áreas de investimento que só podem ser apoiados pelo PRODER. É importante ver as questões de detalhe e perceber como é que um projeto no PRODER é beneficiado por fazer parte de um PROVERE. Saber se as condições criadas foram suficientes para que os projetos que integram as EEC fossem aprovados preferencialmente. O facto de integrar, fundamentalmente, dois programas distintos (PO Regionais e PRODER) é do ponto de vista conceptual muito meritório. Estamos a olhar para um território. No entanto, a capacidade de articulação fora do QREN foi muito reduzida. Sobretudo ao nível do PRODER, porque dentro do QREN os PO Temáticos ainda se foram participando (por via do Observatório, da Comissão Técnica de Governança). Há alguma interação. O ecossistema agricultura é que é autónomo. Portanto, apesar de ser uma ideia louvável, desejável e a incentivar, implicava também capacidade administrativa para garantir a articulação. Por outro lado, houve um exercício muito relevante de levar os consórcios a identificar as prioridades nos seus programas de ação (isto é, os projetos âncora foram	

	cintados num montante exequível), ajustando-as aos recursos disponíveis. Os (poucos) agentes e instituições locais dos territórios de baixa densidade tiveram que pensar no que era mais relevante para atingir uma estratégia. Não há propriamente uma fervilha de grandes empresas e grandes associações como noutros territórios. Independentemente das fragilidades, as coisas deveriam ser assim: o território é só um, temos as intervenções e a territorialização implica uma articulação. Nós podemos ter o melhor e mais coerente programa de ação, que passa por investimentos apoiados pelo PRODER, se isso não releva para as decisões deste Programa, então tudo fica enviesado à partida. O documento de Enquadramento e a filosofia são boas e adequadas. No entanto, a implementação dos PROVERE não foi desenvolvida de acordo com o que estava previsto. A dissonância poderá ser um fator contributivo para insucessos que foram verificados. Em termos das EEC, embora a teoria dos PROVERE esteja em alinhamento com as características e necessidades dos territórios de baixa densidade, quando passamos à prática a inexistência de um único instrumento financiador dos programas de ação foi um elemento altamente desmobilizador os intervenientes. Esta foi uma questão chave desde o início. Quando se percebeu que cada promotor tinha que procurar no QREN e outros programas o instrumento financiador onde pudesse estar enquadrado o seu projeto foi um aspeto bloqueador (até porque o QREN tem um panóplia de regulamentos e depois também há a falha relativa às equipas). A formação das equipas era fundamental na estratégia para que pudessem apoiar os promotores nesta identificação dos instrumentos mais adequados. Não houve por parte dos líderes uma formação dinamizada destas equipas. Algumas nem chegaram a constituir-se até hoje. Esta falta de ajuda por parte das equipas aos promotores destes territórios foi desmobilizadora de toda a gente. Em termos da génese e conceção as coisas tiveram bem, em termos da implementação houve muitas fraquezas. O Enquadramento das EEC previa 4 tipo de estratégias, cada uma dirigida a um determinado foco. No caso dos PROVERE era sem dúvida os territórios de baixa densidade. Mas no início, e pese embora ter havido a possibilidade de existirem Ações Preparatórias que deveriam ter dirimido ou esclarecido as questões, mas que circunstancialmente não conseguiram. A determinada altura no território, a generalidade dos agentes ficou com a impressão que ou conseguiam integrar uma EEC (fosse qual fosse a sua tipologia) ou não teriam acesso a financiamento. Isto conduziu a alguma loucura para integrar uma estratégia. No caso do PROVERE com uma agravante, ao contrário do que se pretendia - uma liderança forte do tecido empresarial, o que aconteceu foram lideranças públicas que, para colmatar o seu peso na estratégia, foram convencendo alguns privados a assinar o contrato de consórcio e a emparceirarem com algo que muitos nem perceberam o que era. Portanto, esta redação	

		do diploma do enquadramento na nossa génese, teve na prática um efeito perverso porque não impôs limites entre o que era o privado e o público e permitiu que houvesse um peso excessivo da componente pública nas estratégias e esta loucura de todos quererem fazer parte de uma EEC porque isso era dado como um ponto-chave para ter ou não financiamento no âmbito do QREN. Por outro lado, o facto de o diploma apontar para estratégias que não estavam diretamente relacionadas com um instrumento de financiamento concreto também reforçou este facto na medida em que encontrar um instrumento para apoiar os diferentes projetos no âmbito de uma EEC era difícil e não se definiu um limite para o que a estratégia poderia abarcar. Portanto, no limite chegaram a ver estratégias com valores tão inacreditáveis que nem que o PO ou vários PO fossem canalizados para si isso seria suficiente. Adicionalmente, quando se encontraram projetos que faziam sentido na parceria, alguns não foram capazes de chegar a um financiamento que os concretizasse. E houve naturalmente a dificuldade que as entidades gestoras dos instrumentos de financiamento em geral (fossem regionais, temáticos ou PRODER) se revissem todos no documento enquadrador). O COMPETE como tinha uma relação muito próxima como o documento enquadrador conseguiu encaixar melhor, mas os restantes PO Temáticos e o PRODER que não se reviam nesta estratégia sempre ofereceram sempre muita resistência. O PRODER, neste caso, foi uma área sensível que em alguns casos quase ditou a morte de alguns PROVERE. Por se tratar de territórios de baixa densidade, um dos programas financiadores fundamentais era o PRODER e ele nunca se alinhou com esta estratégia. Tinham uma estratégia própria. Este problema não se fez sentir de forma tão nítida no caso de outras estratégias (Polos e Clusters) porque estes estão mais dependentes dos instrumentos da competitividade. Os PROVERE estão mais dependentes dos instrumentos da coesão e da agricultura porque as realidades agrícolas são fortes. Quando foi desenhado foi nessa perspetiva e era adequado ao momento em que foi desenvolvido. O que nos parece e expressamos a nossa opinião na altura é que desenharam o Programa sem ter em consideração as experiências anteriores. Foi um Programa pensado para ser nacional e só depois as coisas evoluíram noutra direção, mas não teve em consideração as experiências anteriores. Não sei o que aconteceu nas restantes Regiões, mas nós não fomos ouvidos.	
	Apoios, majorações, concursos e funcionamen	No caso dos Polos e Clusters a entidade que coordenava e dinamizava todo o processo tinha ao mesmo tempo, sob a sua responsabilidade, a gestão do principal instrumento e podia decidir e coordenar a decisão em ambos os campos. Isto não aconteceu no caso do PROVERE. Claro que o Programa Regional foi a principal fonte de financiamento e por isso foi possível, em alguma medida, fazer o mesmo, mas por exemplo, quando os Sistemas de	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7

	to em rede	Incentivos entravam na quota do COMPETE deixava de ser a CCDR ou o PO Regional a tomar a decisão. Em particular no caso PRODER é claro que os PROVERE deveriam ter tido uma componente muito mais forte de financiamento por via deste Programa e não tiveram e a intervenção no território poderia ter sido muito mais estruturante do que foi. Algumas candidaturas não foram de alguma forma acolhidas porque eram muito focalizadas nas áreas de intervenção do PRODER e não havia forma de garantir que esses projetos conseguissem ter sucesso no futuro. A maioria dos PROVERE está focalizada no turismo, quando o conceito de PROVERE vai muito além do turismo (apoiar dinâmicas em territórios de baixa densidade). Porque é que as EEC ficaram muito “acantonadas” no turismo? Porque essa é uma das dimensões asseguradas pelo Programa Regional. Houve esse enviesamento. O conceito PROVERE esteve em desvantagem clara relativamente a outras iniciativas, nomeadamente Polos e Clusters. Depois existe uma grande diferença, a de que os projetos complementares já faziam parte do Programa de Ação (e isso era diferente do que acontecia no caso dos Polos e Clusters). Houve um trabalho intenso e importante de identificar projetos e promotores que dão forma à estratégia, houve a preocupação de envolver os empresários e sintonizá-los com as EEC. Todo este trabalho não pode terminar no fim, quando for fechada a porta deste período de programação. As dinâmicas devem subsistir e continuar porque o trabalho que foi feito não foi apenas de apoio a projetos, foi também de apoio à criação de dinâmicas e modelos de funcionamento assentes em parcerias sustentáveis no tempo. Outra das características da mudança de paradigma prende-se com o formato da disponibilização dos apoios. Enquanto nas AIBT a opção foi no sentido de existir um envelope financeiro para concretizar uma estratégia, com as EEC há uma engenharia que permite o acesso a diferentes fontes de financiamento. Do ponto de vista teórico esta última opção pode ser virtuosa mas a complementaridade entre as diferentes fontes de financiamento acabou por não resultar. Na realidade os projetos privados foram sobretudo apoiados pelos Sistemas de Incentivos (COMPETE ou PO Regional) e pelo FEDER sendo que o FEADER tem um contributo pouco específico nas intervenções que foram financiadas. O apoio teria sido mais diferenciado/seletivo e isso teria sido mais vantajoso mas não funcionou por dificuldades de articulação e complementaridade entre fontes de financiamento. A questão dos avisos não é específica do PROVERE e é transversal a todos os Programas. A lógica seria a da competitividade (estimulada através de um teto orçamental), ou seja, todos os projetos, mesmo que enquadrados em EEC teriam que se candidatar a financiamento em concorrência com outras entidades beneficiárias. Este princípio virtuoso acabou por não se revelar vantajoso até porque existiram casos em que um aviso correspondeu a	

		um único beneficiário. A dotação orçamental foi reforçada para garantir o apoio a todos os projetos que tivessem mérito absoluto acima de 3. Todos os projetos nesta condição passaram e a dotação não foi um constrangimento. No entanto, ao exigirmos um grau de maturidade dos projetos comum a todos os avisos do Programa (que os projetos estivessem em fase de adjudicação), no caso dos PROVERE muitos dos projetos não davam respostas a estas condições e por isso houve uma quebra muito grande destes projetos. No caso do PRODER nunca foi conseguida uma majoração financeira, sendo que o que existia era uma bonificação ao nível da atribuição de mérito às operações (no fundo, tratou-se de uma forma expedita de não reconhecer a importância do tratamento diferenciado dos projetos inseridos em EEC). Não permite uma discriminação positiva e isso mostra que o Programa não tratou como devia estas EEC, sendo certo que quando constituímos as EEC as estratégias do GAL estavam definidas e as coisas tenderam a não se complementar. Os projetos âncora e complementares foram tratados da mesma maneira no que se refere ao acesso porque na sequência da avaliação que fizemos reconhecemos que a atribuição do título em algumas EEC obedeceu a critérios que nos escaparam. Decidimos abrir a possibilidade de os projetos âncora e complementares poderem apresentar-se em resposta a um aviso sendo que a seriação seria feita primeiramente nos projetos âncora e posteriormente complementar. Neste aviso, mantendo a lógica de que todos os projetos com mérito suficiente para passar à fase seguinte (na maioria dos casos, as não aprovações prenderam-se com insuficiente capacidade de mostrar viabilidade económico-financeira), reforçamos a dotação para garantir o financiamento. Na nossa perspetiva, tudo o que tenha atividade económica nestes territórios, deve ser apoiado independentemente de contribuir de forma estruturante ou complementar para estratégia. A discriminação positiva ao quadrado é um prémio. Ir a um concurso protegido e beneficiar de uma majoração só faz sentido se for para apoiar lógicas de inteligência coletiva. São prémios para articulação, cooperação, participação... Estão a acontecer processos (dimensões mais imateriais daquela que é a filosofia PROVERE mais do que investimento) que são muito importantes e que assentam em bases colaborativas e em formato de rede. Faz portanto sentido manter esta dupla discriminação positiva. No entanto, será sempre importante reconhecer que as regras nos concursos específicos não poderão ser aligeiradas face aos concursos gerais. Há sempre a dúvida se este processo de isolar e proteger estes agentes através de concursos específicos será o melhor, mas é importante saber que a dificuldade na formulação de projetos nestes territórios não é a mesma que noutros territórios. Isso é evidente em concursos gerais, no âmbito dos quais se percebe que os projetos provenientes destes territórios têm	

		mais dificuldade em fazer valer os seus argumentos. A via poderá ser “aligeirar” a bitola na apreciação destes projetos em concursos normais ou manter este esquema de avisos dedicados exclusivamente a projetos enquadrados em EEC. Isso não significa reduzir os padrões de qualidade e maturidade dos projetos, mas por exemplo, não posso em projetos de turismo rural, utilizar indicadores harmonizados com médias nacionais (um TER no litoral e um TER no interior não devem ser avaliados da mesma maneira) porque isso prejudica os projetos e esta penalização não pode acontecer nestes territórios. O enfoque deveria ser mais empresarial. A questão é saber se houve efetiva vantagem e benefício para as entidades promotoras, sobretudo na lógica mais empresarial. Com poucos critérios uma empresa consegue chegar ao limite máximo de uma majoração e por isso a vantagem poderá não ter sido muita. Até porque em muitas tipologias o subsídio é reembolsável (embora possa transformar-se em não reembolsável) até à margem do equivalente de subvenção bruta. Ora é relativamente simples para uma entidade empresarial atingir o limite. A mais valia estaria na garantia de ter o projeto de investimento aprovado e isso não seria pouco. Isto pressupõe uma outra calendarização dos avisos (uma maior sequência de avisos específicos para o PROVERE). A questão do investimento privado tem que ser colocada de uma forma muito diferente do investimento público, porque no primeiro caso há uma oportunidade que se esgota e o aviso é decisivo. A oportunidade é decisiva e por isso é preciso garantir que há um ganho de oportunidade para quem se candidata e não é pela via da majoração. Surgiram projetos muito acima dos valores esperados e isso acabou por gerar alguma nos primeiros avisos entropia (embora tivessem acabado por ser aprovados). No último aviso este problema foi superado porque ficou claro que teriam que ser apresentados nos montantes estipulados, até porque houve também a oportunidade de ser feita uma reprogramação entretanto e os consórcios puderam ajustar os valores inicialmente apresentados. No entanto, os problemas iniciais atrasaram a aprovação de projetos. Inicialmente considerava-se elegível o que estava previsto no programa de ação, sendo que a parte sobrança seria da responsabilidade do promotor e aplicava-se a taxa de cofinanciamento. O organismo setorial chegava à conclusão que o projeto era rentável. Mas passamos a considerar tudo elegível (depois de muito debate) e nessa altura o projeto deixa de ser rentável. Isto era confuso. A análise de rentabilidade tem sobretudo a ver com a capacidade de a entidade promotora ser capaz de fazer o reembolso caso fosse necessário do que a rentabilidade do projeto. Era um contrassenso porque se o investimento total é igual, se aquele é elegível o diferencial é pago pelo promotor por capitais próprios. Os recursos eram aqueles. Mas isto tem tudo a ver com pequenos detalhes e coisas complexas. Há que destacar que, no nosso caso, quando falamos de apoio ao investimento público, falamos de concursos	

		(avisos) específicos. E dentro desse ponto de vista tudo correu bem, dentro do possível. Há que considerar que o sistema privado se quiser fazer um investimento tem um percurso muito maior a percorrer que o sistema público em termos processuais e administrativos. O que cria dificuldades acrescidas. Os instrumentos de financiamento que foram mobilizados para o Programa correram relativamente bem e foram eficazes. Mas também a realidade é diferente do conceito... mudanças governamentais, reprogramação do QREN, crise económica. Os instrumentos foram bem pensados e são relevantes, incluindo os da animação da parceria, mas esta instabilidade gerou uma menor eficiência, mas foram muito questões conjunturais que ultrapassam os promotores, os consórcios, as Autoridades de Gestão e o PROVERE. O trabalho conjunto não faz parte de uma cultura ou tradição na Região. As pessoas não têm prática em trabalhar em conjunto. Se queremos apostar em EEC em que os atores têm que trabalhar conjuntamente, unir-se, criar sinergias, trabalhar na mesma direção e ter objetivos comuns, então temos que incentivar a que haja outra forma de trabalhar. Têm que existir discriminações positivas senão as coisas não vão para a frente. É preciso que tenham a perceção que “ganham algo” porque estão a trabalhar em conjunto. Em termos da administração pública o trabalho só se consegue se houver uma articulação política que sirva de cenário e estabeleça os laços entre as várias entidades, direções, autoridades de gestão. Cada um por si, não se consegue. Nós tentamos fazer pontes com todos os PO e PRODOR e não conseguimos. Apenas o PO Regional dava resposta. Fizemos um esforço no início para que houvesse maior concertação entre programas e para que a estratégia tivesse sucesso. Mas não tínhamos força suficiente para desenvolver uma estratégia comum. Isso tinha que ser feita acima das instituições. Tem que haver o envolvimento político na definição das linhas mestras comuns. Aqui houve uma falha porque não existiu tomada de decisão política no sentido de articular as várias instituições no sentido de uma metodologia comum em torno da estratégia PROVERE. Existiram mecanismos de discriminação positiva tendencialmente favoráveis à implementação dos PROVERE. Houve muitos avisos específicos no âmbito do PO Regional para PROVERE. Houve outros concursos em que dividíamos as dotações (geral, polos e clusters e prove, com “gavetas” distintas). Tínhamos em consideração as tipologias de operações que eram referidas pelos líderes de consórcio como estando em condições de se apresentarem a concurso e acautelávamos que essa tipologia estivesse presente. Garantia-se ainda que, caso a operação tivesse mérito positivo, que a dotação estava disponível e era comprometida na operação. Apesar de tudo isto, e mesmo assim, não obstante as intenções manifestadas pelo líder e pelos promotores continuamente este tipo de avisos tinha pouca ou nenhuma adesão. Mesmo com os avisos abertos recebemos pedidos de informação sobre quando	

	se poderão candidatar ainda que tendo falhado nas últimas aberturas de aviso. Não acompanham e não se apercebem das coisas. Mesmo com equipas de gestão constituídas. Apesar de tudo isto, e houve uma preocupação do PO e do POFC para que fossem criadas as oportunidades necessárias. Os projetos não tinham maturidade, mas na maioria dos casos os líderes falharam brutalmente no apoio aos seus parceiros no que se refere à análise dos enquadramentos. Foi uma falha enorme. Apesar do nosso lado ter havido muita abertura e termos recebido todos os promotores, as candidaturas continuaram a não aparecer. Faz sentido existirem concursos específicos e majorações (dupla discriminação positiva). Admitindo que a construção de cada EEC-PROVERE respeitava tudo o que era exigido pelo documento enquadrador. De certa forma, esses projetos já tinham sofrido uma triagem prévia que os qualificava como determinantes para uma estratégia que iria alavancar mudanças no território. Se isto fosse perfeito, eles reuniriam uma importância tamanha, cada um deles, que lhes dava uma dimensão de possibilitar que não fossem concorrer com outros projetos fora da estratégia. A majoração era um contributo de motivação adicional para o cumprimento da estratégia. Parece-me mais pertinente a discriminação por dotação do que por uma pontuação acrescida no mérito. Num aviso global, há interesse em distinguir o que faz parte de uma EEC ou não e nem sempre o mérito é suficiente para fazer essa evidência. No caso do PRODER não sei se no geral a opção seguida teve algum efeito. Deve haver uma discriminação positiva ao nível da estratégia. Esta forma de majorar apenas o mérito não estimula as sinergias entre os parceiros porque terem aquilo ou outra coisa qualquer é igual. Do ponto de vista da articulação em rede na administração estou certa de que as coisas não funcionaram. Se houve alguma procura de articulação entre o PO Regional e o POFC e foi conseguida alguma articulação, com outros instrumentos da política do território isso não foi possível (PRODER, POPH, POVT ou outros instrumentos que pudessem ter sido chamados a participar). Basicamente ficamos por aquelas que eram já as relações institucionais normais que era entre o PO Regional e o POFC. Mas também ao nível de cada uma das EEC, houve pouca capacidade e trabalhar em rede. Na verdade, percebe-se que nos casos em que a estratégia se baseou mais num trabalho partilhado e colaborativo, os resultados são mais positivos. Mas, no entanto, outras estratégias que não trabalhavam em rede podem ter conseguido igualmente resultados bons porque felizmente foram conseguindo encaixar os seus projetos em instrumentos de financiamento. Esta questão do trabalhar em rede, mesmo assim, poderia não ter sido tão grave (no que se refere à articulação da administração pública) se o trabalho dos líderes promovesse a cooperação, isto é, se permitisse que os projetos fossem apresentados a financiamento. As coisas acabavam, assim, por depender do grau de maturidade	

		do projeto e do nível de articulação que era conseguido naquele território (por exemplo, através de uma maior articulação com o PRODER por via de um GAL). Houve pouco trabalho em rede e capacidade de adaptar ligeiramente os projetos no sentido de irem ao encontro aos instrumentos de financiamento disponíveis. Esta incapacidade esteve muitas vezes ligada às equipas de gestão que não estavam 100% disponíveis e que não tinham conhecimento dos instrumentos por isso não conseguiam ajustar os projetos aos regulamentos. Tinham que se criar regulamentos especiais para os projetos. O Programa de Ação previa já os instrumentos de financiamento associados a cada projeto, mas isso era feito de uma forma superficial. Dada a dimensão das EEC e dos recursos que podiam ser cabimentados, nos despachos de reconhecimento previu-se que as autoridades de gestão assegurassem a dotação para os projetos âncora e traziam uma indicação do instrumento que apontavam como potencialmente financiador. O que aconteceu foi que do início às últimas reformulações, a generalidades dos enquadramentos eram de uma fragilidade assustadora e muitas vezes os projetos não se enquadravam. Quando se começava a conhecer melhor o projeto e ele ia ganhando maturidade, percebia-se que não fazia sentido no âmbito do instrumento associado. Todos os instrumentos que foram mobilizados fizeram sentido e foram necessários. No que se refere ao funcionamento em rede entre administração pública faz todo o sentido manter o princípio. Desde que ele se mantenha até ao final da intervenção, o que acabou por não acontecer. O funcionamento em rede não funcionou como deveria.	
	Apoios à capacitação	Se não houver apoio à gestão das parcerias as EEC não se mantêm. Era obrigatório que existissem atividades desta natureza para dar consistência às redes. Houve aqui um fenómeno de confusão e distração entre as atividades que faziam parte dos projetos imateriais e as atividades de animação e dinamização da rede, o que fez com que houvesse uma maior enfoque nas primeiras e perdessem a dinâmica institucional (de forma simples podia dizer-se que estão a fazer muitas coisas para “fora” e poucas coisas para “dentro”). Penso que essa componente específica mais institucional ficará, em boa parte, por executar na maior parte dos PROVERE. Podemos pensar o PROVERE como tendo na sua base 4 pilares: o primeiro corresponde ao projeto de financiamento da estrutura para operacionalização da EEC (que está no terreno e tem dotação orçamental mais do que suficiente para as necessidades que têm); o segundo corresponde aos projetos na área da animação, promoção e marketing territorial turístico (em todos os PROVERE há dotações para estes projetos suficiente para tudo o que pretendem desenvolver); e os últimos dois pilares relativos a projetos privados financiados e a projetos âncora públicos, no primeiro caso num número interessante e no segundo com um conjunto de limitações. Com os 4	AG1, AG2, AG3, AG5, AG6, AG7

	pilares as EEC tinham condições para funcionar e cumprir minimamente os seus objetivos. Do ponto de vista da animação da parceria também. Decidimos que o processo seria feito com base num aviso, uma reprogramação com uma avaliação e um segundo aviso. Isso permitiu um nível de previsibilidade alto, pois foi sempre clara a metodologia. A equipa era fundamental para a implementação da estratégia em cada um dos territórios, portanto esta discriminação positiva foi essencial. Até pela complexidade do QREN e da necessidade dos promotores perceberam como poderiam aproveitar os instrumentos de financiamento, mas também pelo tipo de território e dos atores envolvidos. Em muitos casos, os líderes, sendo públicos, não se consciencializaram que as equipas tinham que estar envolvidas a 100% em tarefas de dinamização da rede. Tinham normalmente as equipas envolvidas em outras tarefas. Assim, as equipas não tinham a desejada disponibilidade para poderem fazer no terreno as ações que deveriam ter feito. No âmbito do PO Regional, imediatamente após o despacho de reconhecimento, houve abertura de convites à apresentação de pré-candidaturas para as equipas de gestão dos PROVERE. Foram aprovadas após um processo de negociação que demorou alguns meses, mas permitiu modelar aquilo que se pretendia que fossem as equipas de gestão. Da mesma maneira que a maior parte das EEC teve dificuldade em definir o seu modelo de governação isso refletia-se na definição das equipas de gestão. Todos tiveram as equipas de gestão aprovadas, mas não sabemos se todos tiveram perceção do que poderiam ter feito no âmbito dessa pré-candidatura porque a maior parte, com algumas exceções, não executou as candidaturas em ações mais importantes: a esmagadora maioria apresentou recursos humanos, deslocações, um seminário ou outro), mas aquilo que era a essência da divulgação, promoção e fortalecimento da parceria não foram aproveitados para construir e alavancar a estratégia desenhada inicialmente. Sem estes apoios, contudo, os resultados ainda teriam sido piores, sobretudo nas estratégias em que foram desenvolvidas ações mais de fortalecimento da parceria. Apesar de existir a possibilidade de afetação de recursos humanos contratados para o efeito para desempenharem as tarefas das equipas de gestão, muitas vezes estes recursos não foram contratados e as entidades assumiam que os seus recursos estariam envolvidos nestas atividades. Portanto nunca houve um controlo da nossa parte porque o recurso humano não era apresentado como despesa. Quer as Ações Preparatórias, quer os apoios à dinamização são apoiados pelo instrumento de apoio à capacitação. É um instrumento importante que faz sentido, porque permite dar às entidades ferramentas que permitam o desenvolvimento das tarefas de dinamização, agora a capacidade como foram mobilizados é outra questão.	

	Ajustamento dos instrumentos à filosofia PROVERE	É um instrumento de política pública que não nasce com a estratégia definida para o período do QREN e isso pode ter trazido dificuldades acrescidas. O desejável seria definir a estratégia e assegurar logo financiamento. Não podemos esquecer que os PO são geridos por Autoridades de Gestão com autonomia de para gerir os seus próprios Programas e não podemos impor-lhes estratégias: uma coisa seria ter-se definido as regras do jogo à partida outra é introduzir novas regras depois do jogo já ter começado (neste caso pode haver boa vontade ou não). O PRODER tinha as suas preocupações e podiam não estar alinhadas com as necessidades do PROVERE. A longa lista que consta do Enquadramento apresenta-se como um delírio, admitindo que noutro contexto as coisas podiam ser diferentes. Mas nestes espaços de baixa densidade de matriz essencialmente rural poucas alternativas existem à agricultura... Assim, o turismo surge como o ovo de colombo para resolver os problemas de baixa densidade (económica, de atores, de instituições, demografia). Estou seguro de que este seja o futuro destes espaços, mas os agentes acartaram-se muito destas possibilidades o que não deixa de ser uma hipótese de criar alternativas de dinamização económica quando outras no passado falharam, sobretudo alternativas endogeneizadas que não eram âncora ao território. As lógicas do PROVERE amarradas a um recurso não transferível ou transportável fazem todo o sentido. Olhando para a fase inicial, tínhamos em torno dos projetos sinalizados intenções de investimento na ordem dos 1,2 milhões de euros que resulta da vontade inicial de dar uma expressão ao Programa que ele não teve na prática. Havia nessa altura vontade política de sinalizar a preocupação relativamente aos espaços de baixa densidade (o processo era liderado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional) e de criação de um mecanismo que pudesse dinamizar estes territórios. Havia também um número relevante de agentes no território interessados em envolver-se em estratégias. Da parte do PO Regional sempre houve a noção da importância de serem estabelecidos limites financeiros que permitissem uma maior seletividade. Como não foram fixados tetos, depois do reconhecimento formal a Autoridade de Gestão definiu esses montantes para projetos âncora. Nessa altura havia uma grande discrepância entre o que tinha sido sinalizado pelas EEC e os valores consignados. Ao fixar os valores mostramos ainda que a lógica não era privilegiar operações físicas (projetos materiais) e que parte do montante fixado deveria destinar-se a projetos imateriais (criam e consolidam redes, promoção, animação, etc.). A lógica do investimento público é que o mesmo seria sempre complementar ao investimento privado (ou seja, um projeto público, mesmo que âncora, deveria ter como principal função alavancar a iniciativa privada). Isto foi conseguido. Tivemos um aviso para projetos âncora públicos (não houve projetos complementares públicos) apesar de ter-se suposto que este processo seria realizado em duas fases. Com as alterações e limitações no âmbito do QREN, a	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7

		Autoridade de Gestão perdeu a oportunidade de financiar mais projetos e os PROVERE foram “apanhados por essa onda” de reprogramação estratégica do QREN.. Se, objetivamente, analisarmos a pirâmide que foi construída e os projetos que foram sinalizados, temos PROVERE onde há aprovado um projeto âncora. Por isso os territórios têm razão em demonstrar descontentamento relativamente ao que aconteceu com os projetos âncora. No entanto, se tivéssemos feito uma avaliação menos mitigada e tivéssemos exigido aos PROVERE que fossem absolutamente rigorosos e seletivos e conformassem o seu Programa de Ação (e não as estratégias, porque essas são atuais) à realidade, ou seja, aquilo que seriam as suas intenções e possibilidades efetivas de concretização, o resultado não seria muito diferente do atual. Os agentes públicos e privados dos territórios não têm capacidade financeira para mobilizar os seus projetos. Por isso, há um capital de descontentamento que tem toda a razão de existir, mas outro não porque volvidos todos estes anos muitos dos projetos sinalizados como âncora são megas intenções de investimento. A prerrogativa de identificar os projetos como estruturantes foi deixada do lado do território e se tivesse havido um maior ajustamento no início, hoje o capital de descontentamento seria menor. De qualquer forma, se perguntarmos aos promotores e líderes se o facto de não terem sido apoiados projetos pela inexistência de uma segunda fase pôs em causa a estratégia duvido que alguém responda que honestamente que sim. O aviso para projetos âncoras públicos foi realizado no final de 2011, e mais de um ano antes disso houve um apelo persistente das entidades no sentido do mesmo ser aberto. Quando foi aberto, a maior parte dos projetos não reunia condições para serem submetidos (não houve capacidade de resposta da parte dos beneficiários). Estou seguro que voltássemos a apresentar um aviso para concurso com as mesmas condições o número de candidaturas seria muito próximo de zero. Note-se que não podemos abrir concurso para projetos que tenham projeto de candidatura aprovados porque não há tempo para executar esses projetos. Nem todas as entidades que tiveram Ações Preparatórias viram o PROVERE reconhecido e houve casos de entidades que não tiveram Ações Preparatórias que foram reconhecidas. Quer dizer que é uma vantagem (é um instrumento importante) mas que não é determinante. Os valores mobilizados para este instrumento não eram muito elevados (permitiam realizar workshops, fazer estudos e reuniões, mas pouco mais). Permitiram sistematizar as ideias e procurar o sentido mais adequado para as EEC e para os territórios. As ações preparatórias incluíam já alguns projetos e mostravam realidades muito distintas: existiam projetos com condições imediatas de irem para o terreno mas, de longe, a maior parte das iniciativas eram puras intenções. A maturidade dos projetos era avaliada nas grelhas de mérito (tanto nas ações preparatórias, como na fase de reconhecimento) de forma muito superficial. Por exemplo, avaliava-se um prazo previsto de execução do projeto.	

		Esses prazos não foram minimamente cumpridos. Este grau de maturidade é muito distinto no que se refere aos avisos de concurso, no âmbito dos quais há muito maior rigor nos critérios de análise. Não estava previsto inicialmente nada para PROVERE, não foi criado nada específico a não ser concursos e dotações. E isso foi determinante. Não tenho dúvidas que os PROVERE da Região devem a sua existência às oportunidades que o PO Regional criou. Não foram os outros Programas certamente que fizeram a diferença. As Ações Preparatórias dão uma ajuda efetiva ao trabalho que tem que ser desenvolvido. As entidades não têm capacidade técnica para fazer planos estratégicos e precisam de apoio para organizar a ideias, a estratégia e rede e as Ações Preparatórias foram importantes, na maioria dos casos, por este motivo. A maior parte das EEC construiu o seu plano estratégico desta forma. Se é completamente justo? Tendo sido um concurso limitado, apenas um conjunto restrito de entidades beneficiou das Ações Preparatórias. Estas entidades estariam numa posição mais vantajosa. A cobertura que foi feita dos territórios de baixa densidade com estas EEC-PROVERE está ajustada. No entanto, na sequência das Ações Preparatórias, foi possível perceber que fazia sentido unir esforços em alguns casos específicos, por exemplo as Aldeias Históricas e o Património Judaico, que constituíam duas candidaturas independentes. Essa união entre recursos fez sentido e foi concretizada., tendo funcionado o acordo entre estas duas intenções. Outras situações em que foi concretizada uma união de intenções não correram tão bem, como foi o caso do Buy Nature. O território é muito amplo e os atores estão dispersos, apresentando realidades e preocupações distintas. Talvez o mínimo denominador comum não tenha sido encontrado, mas isso não tem a ver com a estratégia em si porque fazia sentido complementar as áreas protegidas com outros recursos. No nosso caso houve uma diferença substancial relativamente a outros casos. Estava previsto que íamos fazer ações integradas em territórios de baixa densidade em sede de programação, número que até coincidiu razoavelmente com o número das intervenções que vieram a ser apoiadas. Havia recursos pensados para isso. Quando foi feita a programação previa-se que houvesse sistemas de incentivos em operações integradas (isso depois veio a ser alterado com o desenho do COMPETE). Mas altura não se sabia com detalhe como iam ser os sistemas de incentivos e não se falava ainda de EEC (havia um sistemas de incentivos de eficiência coletiva). Do ponto de vista da panóplia de instrumentos, sobretudo ao nível do PO Regional houve uma boa mobilização. Ficou tudo mais ou menos concentrado e evitou-se uma engenharia complicada entre eixos e regulamentos. No caso do PRODER há naturalmente um problema que é complicado. Estamos a falar de projetos que iriam às ações no âmbito LEADER. O regulamento deveria prever projetos PROVERE, sobretudo projetos âncora que,	

		cumprindo os critérios de admissibilidade, deveriam ser apoiados. Não deviam entrar numa hierarquia. O regulamento do PRODER não permite isso e portanto estamos, na prática, a falar de uma pequena majoração em sede de análise de mérito (sem impacto na pontuação final) e portanto, não gera oportunidade e ganho do ponto de vista do projeto empresarial. No entanto, é importante perceber se isso era realmente possível, porque há regulamentos europeias e o FEADER não é a mesma coisa que o FEDER. Em relação às Ações Preparatórias, o mais importante nem foi o investimento que foi feito ou o apoio dado (apesar de este ser também necessários) mas sim a pré-sinalização e seleção que permitem, já que levam uma procura a explicitar-se num primeiro momento. Facilmente se faz uma relação entre o que foi aprovado em sede das Ações Preparatórias e o que apareceu depois, na fase de reconhecimento. Praticamente houve uma coincidência, apesar de se observarem alguns ajustamentos (para os quais contribuiu a postura proactiva da CCDR, muito incentivada pelo Secretário de Estado, no sentido de encontrar racionalidade numa ou outra intervenção que pudessem ganhar escala). As Ações Preparatórias permitiram disponibilizar apoio financeiro para que as entidades se organizassem. Por outro lado, sem elas, o processo de seleção seria altamente controverso e complexo porque não havia limites ao que poderiam ser as candidaturas na fase seguinte. A verdade é que outras ideias podiam surgir nessa fase, mas apoiaram-se os casos em que o figurino se aproximava mais daquilo que se pretendia. Fazendo um paralelo com o que aconteceu nos sistemas de incentivos. Nesse caso, quando se abriu o aviso no âmbito do PROVERE, foi garantido que teria dotação suficiente para apoiar os projetos âncora que se candidatassem e cumprissem os requisitos de admissibilidade, rentabilidade e mérito. O envelope financeiro deveria ser suficiente. Este tipo de abordagem é mais eficaz. Do ponto de vista do PO Regional temos que confessar que não sabemos o que poderíamos ter feito mais do que fizemos. Havia um Eixo para o investimento público e no caso do investimento privado podemos contestar o ruído inicial, mas foram disponibilizados os recursos. O problema, a existir, pode ter estado na calendarização dos avisos. Agora não se pode dizer que as dificuldades aconteceram por não haver dotação A pré-candidatura (Ação Preparatória) funciona como um concurso de ideias (não obrigamos um promotor a desenvolver uma ideia até ao fim no âmbito de um concurso de muitos milhões e muito complexo, mas permitimos que se identifique um conjunto de ideias e depois se selecionem as mais interessantes). Este processo é ainda mais essencial no caso dos territórios de baixa densidade, pelas fragilidades que os mesmos apresentam em termos da abundância de massa crítica. As Ações Preparatórias envolvem também um exercício de contenção que apenas num	

		processo participado e continuado pode ter sucesso. A parceria tem que ser estimulada e apoiada para convergir. Este ajustamento ao apoio das EEC-PROVERE consistiu sobretudo na construção de dotações específicas, na criação de avisos específicos, em alguns casos na indicação de majorações para os projetos e, sobretudo no caso do PO Regional (apoios públicos) na preocupação de garantir que os avisos que previsivelmente iriam permitir a entrada de projetos enquadrados em EEC tivessem tipologias onde os projetos estavam apontados para ter enquadramento (pelo conhecimento que tínhamos dos líderes). Da mesma maneira que a estratégia PROVERE não tinha nenhum instrumento próprio, também o PO Regional não tinha nenhuma verba ou tipologia própria para financiar os projetos das EEC-PROVERE. Portanto qualquer promotor da rede teria que procurar dentro dos diferentes Eixos do PO e seus regulamentos o instrumento mais adequado para o seu projeto, assim como poderia procurar noutro programa. A preocupação do PO e da CCDR foi no sentido de perceber quais os projetos ou grupos de projetos que poderiam estar em condições para ser candidatos e os avisos fossem abertos tendo isso em consideração. Os passos dados foram absolutamente necessários para que houvesse uma discriminação positiva e para que projetos relevantes para a estratégia fossem aprovados, cumprindo escrupulosamente os requisitos. Todos os que tiveram mérito superior a 3 (âncoras ou complementares) foram todos apoiados, ainda que o nosso compromisso fosse apenas no sentido de assegurar dotação para os projetos âncoras. Eu tenho uma opinião muito desfavorável relativamente às Ações Preparatórias. Elas ocorreram, as entidades candidataram-se e tiveram as suas iniciativas aprovadas. Infelizmente, não foram aquelas que conseguiram melhores resultados na elaboração da estratégia. Outras, que não se candidataram às Ações Preparatórias, construíram uma estratégia boa. Não se trata de um aspeto relevante. O problema está na própria conceção. Quando é pedido às entidades para construírem as suas estratégias, a ideia construída no território foi de que estávamos a criar iniciativas muito embrionárias ainda, mesmo quando os programas de ação foram aprovados tínhamos ideias embrionárias, da estratégia, do modelo de governação e dos projetos. Eram tudo intenções. Se isto aconteceu quando os processos se estavam a concretizar, podemos imaginar o que aconteceu nas Ações Preparatórias. Tudo na base do pensar um sonho, em vez de se estarem a criar bases e desenvolver a construção da estratégia. Isso não aconteceu, como também não aconteceu o que se esperava com as equipas de gestão, que tinham todas as condições para se constituírem e fortalecerem, e não se formaram porque não eram naturais. Do meu ponto de vista, as Ações Preparatórias criam a ilusão de ficarmos na ótica do sonho e não da concretização. As Ações Preparatórias permitiram perder tempo em vez de se criarem estratégias. Havia diretrizes claras, mas não	

		surtiram efeito. As estratégias não tinham o mesmo grau de maturidade. Eram muito distintas. Algumas cumpriam tudo o que estava na base de um processo de reconhecimento. No entanto, havia outras que acabamos por não propor. Outras foram reconhecidas, mas estavam na fronteira entre o que poderia ser ou não reconhecido. Nem sempre pelas questões práticas ou operacionais elas foram propostas. Foram propostas pelo foco que tinham por trás (pela importância que tinham para o território). Não tanto pela estratégia em si. Foi-lhes dada uma oportunidade. Era tudo novo, uma metodologia nova de trabalho. Quando se construiu a estratégia, tínhamos ao fundo do túnel, mal ou bem, alguns instrumentos de financiamento que podíamos começar a procurar. Enquanto se está na Ação Preparatória a delinear a estratégia o “dinheiro não chama”, estamos na ótica do não compromisso. Os privados não veem um efeito prático na coisa, não beneficiam diretamente. Sem isso, não há adesão da parte dos privados que seriam aqueles que deveriam encabeçar as estratégias. Foram abertos avisos específicos no âmbito do PROVERE. As entidades concorriam apenas dentro do universo PROVERE. Ao nível dos projetos públicos foram abertos avisos que não sendo exclusivos do PROVERE tinham uma majoração no mérito para projetos que tivessem o carimbo PROVERE. Esses passos foram suficientes para garantir que projetos relevantes fossem aprovados na medida em que os projetos que apareceram tinham que cumprir os requisitos dos regulamentos do PO e a valência administrativa do próprio projeto. Agora a procura não foi a que se esperava. Os avisos estavam abertos mas os projetos que integravam as estratégias e podiam beneficiar dessas oportunidades não surgiram. A CCDR convocou reuniões com eventuais promotores, tentado acompanhar a evolução das ideias que poderiam ser apresentadas a financiamento. Isso não se faz com outros promotores, mas havia esse cuidado que demonstrava a nossa preocupação e vontade de que as EEC se concretizassem. Consideramos que esta foi uma medida de discriminação positiva adicional necessária. Nós fizemos várias reuniões, para clarificar enquadramentos e perceber a evolução da maturidade dos projetos para sabermos quando poderia ser mais oportuno lançar os avisos. Fez-se com o PROVERE porque se queria cumprir com a iniciativa. Fez-se sobretudo do lado da CCDR para não haver enviesamento em termos de tratamento. A CCDR reportava e informava a Autoridade de Gestão para que a oferta e procura estivessem mais alinhadas e se pudesse atingir um maior sucesso. Claro que esta preocupação não foi igual em todos os casos. Uma das maiores problemáticas deste Programa é justamente o facto de serem mobilizados recursos de vários ministérios mas sem coordenação nacional. O PROVERE foi desenhado como uma iniciativa nacional, devia ser implementado a nível nacional, mas depois passou para as	

		CCDR e o governo mudou. O coordenador nacional que inclusive estava nomeado para representar o Grupo de Trabalho, acabou por nunca assumir essa função. A CCDR pode responder a nível da articulação com o PO Regional mas não em competências a nível nacional que permitam ter uma coordenação eficaz, por exemplo, no que se refere ao PRODER. Houve a assinatura do documento enquadrador pelos vários ministros, mas em termos operacionais nunca houve coordenação. Mesmo no que se refere às relações entre PO Regional e CCDR a articulação é feita ao nível do investimento público. Tudo o que tem a ver com incentivos privados há um balcão único e o calendário é semelhante para todas as Regiões. Não havia muita facilidade em abrir concursos avisos no âmbito do SI para responder a necessidades específicas da Região. Isto apesar do Programa ter sido desenhado para estimular a iniciativa privada em detrimento da iniciativa pública. Mas em relação aos Sistemas de Incentivos tínhamos uma flexibilidade reduzida. Em relação aos Sistemas de Incentivos há ainda outra dificuldade que tem a ver com o facto de os Sistemas de Incentivos terem considerado como bitola os valores que estavam nos programas de ação, quando esses valores eram meramente indicativos. Levantamos essa questão e tentamos que houvesse uma forma diferente de abordar o processo, mas não conseguimos. Isso inviabilizou a totalidade dos projetos privados da Região. Isto foi tratado a nível nacional. Quando o investimento ia para o terreno e avançava com valores reais de orçamento quando as informações chegavam aos organismos intermédios as despesas eram cortadas pelo valor que estava previsto no programa de ação. O promotor não avançou quando parte dos investimentos foram cortados não porque não eram elegíveis, mas apenas porque estavam acima do que estava previsto no programa de ação. Os promotores desistiram porque não conseguiam concretizar com os valores inicialmente previstos. Na minha opinião as Ações Preparatórias não são o melhor caminho. Como referi, não foram consideradas as experiências anteriores. As Ações Preparatórias só serviram para atrasar todo o processo. Com tantas fases, tudo se atrasou e gastou-se muito mais dinheiro do que seria gasto. Poderá ter tido algum impacto na maturidade dos consórcios e eventualmente, nos casos em que as estratégias vigaram isso pode ter acontecido por ter havido este apoio, mas dá origem a uma maior dispersão do investimento e as ideias surgem de forma mais fácil mas também menos realista porque há dinheiro para pagar o processo criativo. Se forem coisas com menos apoio, tornam-se mais prioritárias. Isso também tem a ver com o próprio desenho do Programa e com a inexistência de plafons financeiros. A nossa experiência anterior, os valores de investimento estavam definidos à partida para cada área de intervenção, sabíamos exatamente com o que podíamos contar. A estratégia foi desenvolvida pelas associações de desenvolvimento local, mas elas tinham um	

		limite, não tinham uma janela aberta. Todas as CCDR foram da opinião que as intervenções deveriam ter plafons, mas isso não foi aceite. Qual foi o resultado? Surgiram propostas com valores astronómicos. Foi um trabalho deitado fora para as entidades envolvidas na elaboração dos planos e para a própria CCDR. Foi trabalho e tempo desperdiçado quando há experiências de sucesso anteriores. Claro que isto não funciona. O estado de maturação só foi tido em conta posteriormente por isso houve uma triagem. No entanto, houve também muito trabalho e tempo desperdiçados. A eficiência é reduzida face ao investimento envolvido. Portanto, deveriam ter-se seguido as boas práticas, deveria ter havido plafons, devia ter-se usado como critério a maturidade do projeto e devia prever-se que estas estratégias integrassem já um projeto de gestão da intervenção.	
Concursos	Processos para reforçar as relações entre atores	No caso do PROVERE a existência de avisos acaba mesmo por ser contraditória e não fazer sentido (pelo menos em termos teóricos porque na prática até há vantagens relevantes). Quando definimos um plano de ação e um conjunto limitado de projetos no âmbito de uma estratégia que é aprovada. Então, se temos estes projetos já identificados e consideramos que são fundamentais para a concretização da estratégia aprovada, não faz sentido abrir um concurso e submete-los a uma seleção. Se aqueles são os projetos que estão sinalizados, então devemos apoiá-los, desde que cumpram com o mérito absoluto e com os requisitos dos regulamentos e legislação. Colocá-los em concorrência, em limite, em concorrência entre si, para serem apoiados se houver dotação financeira é uma redundância e uma perda de tempo. Mas também temos consciência de que, na prática, tínhamos planos de ação com centenas de projetos (todo poderiam aparecer e ser aprovados), a dotação financeira era limitada... e por isso era preciso encontrar mecanismos de seleção. No desenho do instrumento não parece ser uma coisa adequada. É demeritório da primeira avaliação feita aquando do reconhecimento. Isso não quer dizer que não tivessem que submeter candidatura e ser apreciados. É um erro comum dos atores envolvidos pensarem que por terem o projeto integrado num programa de ação isso significa que o projeto está aprovado. O capital de descontentamento dos promotores não deverá ser elevado, não que isso signifique que tudo correu bem. O programa teve constrangimentos na abertura de avisos e aprovação das candidaturas e isso teve reflexos no que poderia ter acontecido nos PROVERE. Mas a verdade é que depois de termos aberto concurso depois de muita insistência foi reduzida a capacidade de resposta Em limite, isto leva-nos ao problema de base que é a desadequação entre o modelo concetual dos PROVERE e o quadro de execução que o QREN tem: o choque passa por isso. Ter que esperar por um concurso? Se o programa de ação foi aprovado e se existem fundos, porque é que não há um processo expedito de aprovação dos projetos. Ter que esperar pelos concursos e pelo sistema de incentivos... Passaram-se meses e todos estivemos à espera que acontecesse alguma coisa.	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7

	Já experimentamos ter um balcão permanente no âmbito do PROVERE, com a possibilidade dos promotores apresentarem as candidaturas em contínuo. A realidade dos avisos de abertura de concurso não funciona, está provado, mas isso é não tem a ver só com os PROVERE. É a realidade do QREN. A possibilidade de haver um balcão permanente de submissão de candidaturas com momentos de decisão... seria interessante. Juntar as candidaturas recebidas entre x e y e decidir sobre elas num determinado momento. Há uma coisa que os avisos de abertura têm e da qual não devemos prescindir, que é o mérito relativo. Apreciar uma candidatura por comparação a outra permite um maior grau de seletividade. Avisos, com muitas regras e procedimentos não funcionam a não ser para provar que não estamos a cumprir com tudo. Esta complexidade não ajuda os atos de gestão e não trouxe aparentemente benefício aparente. O regime aberto também tem as suas fragilidades. Porque, por exemplo, haver datas fixadas mobiliza os atores para a ação. Entramos numa discussão muito ampla que implicaria outro tipo de capacidade de planeamento e gestão. Mas parece-me que quando tenho bem identificados os projetos que fazem parte de um programa de ação reconhecido como estratégico, a ideia do aviso não me parece ser uma coisa obrigatória. No caso dos sistemas de incentivos é diferente porque há sempre necessidade de fazer comparações, tem outra dimensão formal. Portanto, a partir do momento em que temos os projetos sinalizados poderia haver uma entrada em contínuo. Isso pressuponha, no entanto, uma maior capacidade das entidades cumprirem com a calendarização prevista e não ficarmos à espera. A partir do momento em que temos os programas os avisos tornam-se uma opção. Poderá não ser a melhor, mas há sempre necessidade de haver um edital que determine quais são as regras para submissão e aprovação. A partir do momento em que eu não tenho que comparar o mérito, pode ser em contínuo. Faz confusão o facto de os planos de ação estarem aprovados e existir um compromisso. Esse compromisso foi ainda reforçado pela orientação da Autoridade de Gestão que indica quais são os calendários (dizendo “eu vou pagar”). Foi permitido fasear projetos, aquando da primeira reprogramação. Portanto, o risco e a incerteza eram reduzidos e as entidades podiam realmente avançar com os projetos. Mas isso não acontecia. É um problema endémico nosso. Perto do prazo falta sempre acabar alguma coisa. Mas tudo correu bem da parte da Autoridade de Gestão, ainda que mais prolongado no tempo do que desejaríamos. A única vantagem que existe nos concursos é as entidades prepararem-se para uma determinada data. Da experiência que temos com os promotores eles são excecionalmente otimistas na programação, mas tipicamente as coisas resvalam no tempo de forma expressiva. Se não houver a calendarização rigorosa que implica um ritmo e deadline. Mesmo nos avisos, ainda houve situações em que se pediu a “aceitação condicionada”.	

		A confiança dos promotores relativamente às diferentes administrações é reduzida e pode justificar a insegurança dos promotores. Os concursos são o melhor mecanismo para garantir a equidade e seletividade em função da qualidade. Os concursos, em geral, correspondem a uma metodologia que permite selecionar os melhores projetos e afetar-lhe recursos. No caso concreto de projetos enquadrados neste tipo de estratégias, poderia ser mais fácil haver modalidades mais diretas que parecem surgir nas últimas redações dos regulamentos que têm a ver com a possibilidade de existirem avisos dirigidos. Mas confesso que não sei se teria feito a diferença. Da mesma forma que em muitas circunstâncias a falta de maturidade dos projetos determinou a sua não candidatura aos avisos, se tivessem existido os avisos dirigidos tínhamos as autoridades de gestão à espera de luz verde antes de convidarem. Dependia de muitos fatores, incluindo o grau de maturidade. A generalidade dos PO têm uma frequência de avisos que permitem aos promotores apresentar candidaturas sem terem que esperar muito. Não poderá haver queixas fundamentadas da parte dos líderes ou promotores relativamente à quantidade ou frequência dos avisos. Sim, foi uma das mais-valias do processo. Poder criar instrumentos mais direcionados para um determinado tipo de procura. No entanto, podia ter sido otimizado se os PROVERE tivessem uma taxa de cofinanciamento mais elevada que outros, ou seja, outro tipo adicional de discriminação positiva além do mérito. Concordamos que seria interessante haver uma solução tipo balcão permanente, mas isso não se prende apenas com o PROVERE. É um problema do QREN. Sem dúvida que isso seria benéfico. Se há investimentos prioritários não devem ser feitos no âmbito de concursos. Mesmo em termos de preparação de processos, o facto de haver concursos limita o apoio que as autoridades de gestão podem dar aos promotores na conceção da candidatura. Da experiência que tínhamos do passado era possível haver esta ligação com os promotores, no terreno, no que se refere à preparação dos projetos e garantia do seu alinhamento com a estratégia regional e só serem financiados quando o estado de maturação o permitisse. Este trabalho de parceria acabou por se perder na gestão dos PO porque não faria sentido fazer isso e haver concursos a decorrer ao mesmo tempo. Este é um aspeto muito importante na filosofia PROVERE, pelo estímulo que se pretendia dar às iniciativas privadas. Este apoio de que falamos era sobretudo feito com entidades privadas e associações porque as entidades públicas têm as suas metodologias e suportes técnicos. Sendo este Programa virado para esse público, é ainda mais grave ter-se começado a fechar tudo em concursos e ter-se cortado a hipótese de se trabalhar em conjunto.	

Articulação entre os instrumentos de política pública	Modelos de articulação	Houve claramente um modelo de gestão (política) que foi interrompido. O que estava previsto em termos dos PROVERE, ainda que pudesse não ser suficiente para resolver o problema, seria existir uma estrutura a funcionar a nível nacional, composta pelas diferentes CCDR, que seria responsável por assegurar a articulação e que reportasse a um membro do Governo que pudesse tomar as decisões neste domínio. Este grupo tinha que ser uma coisa soft, que envolvia as entidades responsáveis pela dinamização e que iriam detetar os problemas. No nosso caso, sempre que pertinente mantivemos uma linha de informação sobre o que tinha sido feito na Região e o que seria necessário da parte de outros programas. Informamos quando saíram os despachos de reconhecimento, quando lançamos os avisos, quando fizemos a reprogramação (pedindo parecer sobre o impacto de alterações que envolviam outros PO). Este Grupo permitiria, contudo, uma articulação ao nível do Governo e uma tutela política. De outra maneira, o que aconteceu foi que cada Autoridade de Gestão procurou fazer o melhor que podia e o que era possível. No caso do POPH, penso que o problema foi similar ao do PRODER, mas com dimensões financeiras e consequências que não são comparáveis. Portanto, a partir de uma regulamentação relativamente standard que não incorpora em nenhum momento a palavra PROVERE, quando se quer aprovar podem faltar os mecanismos normativos. A relação com o COMPETE é pacífica. A este nível talvez o mais crítico tenha sido em termos da articulação entre PO Norte e Centro no caso das EEC com territórios nas duas NUTS II. É importante reforçar a dimensão de que o que funcionou foi por mérito das CCDR e dos PO. Apesar do grupo de trabalho ter desaparecido há um contacto que se tem mantido entre estas várias entidades a nível nacional. A harmonização que o grupo de trabalho poderia criar entre instrumentos e autoridades não existiu e tiveram que ser criados consensos e formas de trabalho conjuntas. Existiu alguma tensão em alguns casos porque as metodologias eram diferentes. Deixou de existir uma forma de compatibilização. Por exemplo, no despacho de reconhecimento está previsto o compromisso das autoridades de gestão no sentido de financiarem todos os projetos âncora das EEC. Nós à partida não conseguiríamos fazer isso. As opções foram diferentes e poderia ter feito sentido haver alguma uniformização/coordenação, ainda que as autoridades de gestão tenham autonomia. Senão, não é um instrumento de política pública nacional. Este não é um instrumento regional e deveria haver pontos comuns na forma de gerir a nível regional. Mas não foi assim. O essencial é a diferença entre o que estava previsto no Enquadramento das EEC e nos despachos de reconhecimento das EEC e a realidade. O sucesso/insucesso do PROVERE depende sobretudo do maior ou menor empenho dos PO Regionais mais do que de outras fontes de financiamento. Este instrumento de política pública	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG7

		será tanto melhor ou pior quanto o quiser o PO Regional (e o COMPETE na parte dos instrumentos de incentivos). A articulação com o COMPETE correu bem, mas outras articulações que eram esperadas acabaram por não se concretizar. Enquanto instrumento de política pública ficou órfão muito cedo. Para situarmos o processo: Julho de 2009 são os despachos de reconhecimento formal, em Outubro são as eleições legislativas. Houve mudanças na Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional e o Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional e equipa criada para acompanhar o PROVERE afastaram-se do processo com as mudanças de governo. As prioridades identificadas passaram a ser outras (o QREN no seu todo e a baixa taxa de execução) e desfocalizou-se este instrumento. Por isso houve atrasos brutais e perda do referencial e enquadramento dado pelo governo. Ainda foi criado um grupo de trabalho com um coordenador para acompanhar os PROVERE a nível nacional, mas tudo isso não funcionou, até porque esta nomeação foi em fecho de ciclo. Enquanto instrumento de política pública precisava de ter tido outro acompanhamento no início (o equilíbrio ainda não estava conseguido quando foi retirado o apoio e isso marcou claramente todo o processo ao longo dos anos). A verdade é que o enquadramento inicial também era desmesurado na sua génese, pretendia-se mais do instrumento do que aquilo que ele alguma vez poderia alcançar. Se falarmos da articulação entre as diferentes CCDR temos que dizer que praticamente esta não existiu porque tinha que haver alguém a promover essa articulação. Enquanto houve o Grupo de Trabalho ainda se conseguiu alguma articulação em termos nacionais. Preocupava-se em promover as articulações, mas foi tão no início que os seus efeitos não se fizeram sentir quando o processo começou a andar no terreno. Nessa altura já não existia. Houve algumas tentativas, mas não havendo quem faça a união por cima e tendo cada autoridade autonomia e metodologias próprias não se conseguiu. Sem a coordenação nacional era impossível que as coisas funcionassem. O POPH, por exemplo, nunca fez nenhum aviso específico. A ideia que tenho é que este PO em particular sempre foi muito fechado a disponibilizar informação à CCDR e PO relativamente a avisos que iria abrir e número de candidaturas e execução.	
	Consequências	É importante que as consequências venham a ser avaliadas. Não conseguimos ter noção do que se poderia ter ganho com uma maior proximidade do PRODER. No nosso caso, tentamos circunscrever, sobretudo no que se refere aos projetos âncoras, aquilo que a Autoridade de Gestão poderia honrar em termos de compromissos. Quando vamos ver as aprovações, 90% das aprovações e cumprimento estão aqui. Os projetos empresariais poderiam ter sido mais, até aproveitando os complementares, mas também não sei qual seria o seu grau de maturidade, mas poderiam ser mais em termos do PRODER e isso podia ter dado outro robustecimento. Mas nem todos os casos têm	AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7

		a mesma dimensão, por exemplo, no Minho existiram muitos PRODER apoiados como previsto (no âmbito de pequenas iniciativas), onde o facto de os líderes terem estado mais próximos do GAL teve consequências positivas. A experiência prévia com programas que têm a intenção de assegurar a articulação entre entidades levou-nos a acautelar que poderíamos garantir os projetos âncora públicos e privados. Não a 100%, mas numa grande proporção. No nosso caso havia, portanto, um ponto que não é igual aos outros casos. Tínhamos um objetivo específico para os territórios de baixa densidade e tínhamos previsto apoiar ações integradas. Era compromisso da Autoridade de Gestão mesmo antes de se falar em EEC-PROVERE. Do ponto de vista da programação isso era evidente: não foi só a dotação orçamental, era aposta traduzida em indicadores (não era transversal ao PO, surge de forma vertical na programação e isso é distinto dos outros PO). Nós tínhamos que cumprir a estratégia PROVERE e a programação do PO. Havia um compromisso da Autoridade de Gestão em apoiar as ações que fossem projetos âncora. Esse compromisso foi afirmado e cumprido pela Autoridade de Gestão. Do lado dos promotores, nem sempre isso aconteceu. Naturalmente existem casos em que as coisas correram bem. No geral, há uma margem de progresso grande no que se refere à articulação dentro do PROVERE entre programas, para que as coisas funcionem de forma mais articulada. Mas isso é difícil. Não sei é avaliar qual é essa margem de progresso. Em alguns casos a integração não foi plena por estas fragilidades na articulação. Não tínhamos muitos projetos no âmbito do POVT. Com o COMPETE a articulação foi conseguida pela existência de um balcão único. As fragilidades encontram-se é na relação com o FEADER. No caso do POPH o problema foi o desajuste entre o que o território precisava e o que o instrumento podia oferecer (o território precisava de um trabalho de alfaiataria e o POPH tinha para oferecer produção em série). Como a oferta formativa disponibilizada pelo POPH era muito padronizada isso trouxe dificuldades ao contrário do que acontecia nas AIBT, onde dispúnhamos de uma medida apoiada pelo FSE (onde era possível trabalhar as questões da formação profissional numa lógica feita à medida e isso o POPH não possibilitou). As preocupações relativas à formação dos recursos humanos que eram imprescindíveis ficaram de fora (por exemplo, na área do turismo era preciso qualificar a pouca oferta que existia e a que estava a ser construída e isso não foi conseguido). A falha foi tanta que ultrapassou os problemas do PRODER. No caso do PRODER ainda existiram projetos financiados. Não houve articulação, mas alguns projetos foram financiados. No caso do POPH não aconteceu nada e essa é uma falha absolutamente notável. Por outro lado, há que reconhecer que esta mesma preocupação não se traduziu em muitos casos em ações concretas da parte das próprias EEC (mas penso que se o	

		enquadramento fosse possível, essa preocupação surgiria naturalmente). Penso que teríamos que ter sido capazes de conseguir trabalhar em rede, sobretudo no que se refere aos PO financiadores. A maior lacuna foi aí. No caso das CCDR não será tão grave porque cada uma tem o seu território e as suas metodologias. A articulação entre CCDR foi mais relevante nos territórios em que havia sobreposições. No início fizemos algumas articulações, mas foram coisas pontuais. Garantimos que não havia sobreposições e trabalhamos as complementaridades. Mas não foi algo continuado no tempo em que partilhássemos metodologias. No final temos um misto entre falta de articulação ao nível dos instrumentos financiadores e falta de capacidade das entidades líderes e equipas de gestão no que se refere à implementação da estratégia. Penso que se a primeira pode ter dificultado alguns processos, a segunda foi determinante para o menor sucesso das estratégias. Mas houve algumas consequências, sobretudo em determinados momentos em que houve da parte dos líderes dos PROVERE e entidades parceiras vários compassos de espera por falta desta articulação política. Em alguns momentos, acabamos todos por estar a gerir os PROVERE sem perceber se era a vontade política que eles perdurassem. Isto sentiu-se sobretudo nos momentos da avaliação e reprogramação. Que impacto teriam as avaliações, que alterações poderíamos propor, como poderíamos revogar o despacho de reconhecimento... Não se percebe o impacto porque muitos dos promotores não apresentaram as suas candidaturas e a taxa de execução foi muito baixa. Mas é importante perceber que as expetativas foram completamente defraudadas. No início as expetativas na Região eram muito altas, foi criada uma grande dinâmica em torno da iniciativa e os promotores estavam motivados para trabalhar em rede muito pelos benefícios que iriam ter por fazerem parte de uma estratégia. Isso depois acabou por não se concretizar como inicialmente previsto e do lado dos promotores há uma desilusão. O processo relativamente à coordenação nacional foi complicado. Os programas foram confrontados com uma situação que era alguém andou a imaginar que eles poderiam financiar coisas sem que tivesse havido essa coordenação previamente. Isso criou logo reticências em relação ao PROVERE. Depois em relação aos promotores havia uma grande expetativa que acabou por não ser cumprida porque estar dentro de uma EEC ou não estar era praticamente igual. Não houve benefícios evidentes. A taxa de desistência que tivemos não é nada habitual de acordo com a nossa experiência. Nunca tivemos um caso assim.	
Mecanismos de dinamização, acompanhamento	Mecanismos de dinamização,	A CCDR procurou trabalhar sempre de perto com todos os PROVERE e o calendário que depois foi sendo executado não permitiu seguir as orientações que estavam previstas nos despachos de reconhecimento. Foi em função das necessidades que nós íamos sentindo que íamos reorientando no sentido de permitindo as alterações aos	AG1, AG2, AG3, AG5, AG6, AG7

e avaliação	acompanha mento e avaliação	programas de ação. Nós fizemos revisões, mas não houve um calendário pré-estabelecido. Foi sendo à medida das necessidades: tínhamos planos extremamente amplos, projetos com graus de maturidade variáveis e um trabalho de articulação dos vários PROVERE com os atores territórios, no âmbito do qual resultavam novas ideias. Estas ideias novas, apesar de não estarem nos programas de ação iniciais tinham que ser integradas, não se podiam perder. A revisão dos programas de ação foi um trabalho feito à medida tendo por base o calendário dos concursos (se há uma intenção de investimento e um promotor verdadeiramente empenhado em avançar com o seu projeto, não o podemos perder). Foi esse acompanhamento em tempo real e à medida das necessidades dos PROVERE: esta foi a metodologia improvisada e que funcionou. Acho que nos ajustamos melhor à realidade dos territórios que outras CCDR onde foi adotada outra metodologia. Mais do que cumprir um calendário que não era possível cumprir. Por exemplo, o despacho de reconhecimento previa que um ano volvido era feita uma avaliação. Nessa altura, não havia projetos aprovados. Porque iríamos avaliar e rever os programas de ação? A ideia de ir acompanhamento fazia mais sentido. Não seguimos o calendário, mas fomos rigorosos nas alterações que foram integradas nos programas de ação, sendo certo que a preocupação, sobretudo no caso dos atores privados, era a de não deixar escapar nada. No nosso caso, cumprimos inquestionavelmente. Competia-nos do ponto de vista da coordenação assegurar que as entidades fossem informadas e fossem sendo alteradas para a necessidade de apresentarem projetos, competia-nos trabalhar com a autoridade de gestão no sentido de aparecerem os avisos com os requisitos, participar ativamente para que os projetos fossem aprovados de forma diligente. Nesta primeira parte de dinamização com as autoridades de gestão foi relativamente fácil com o PO Regional, mas não foi tão simples com os outros. De qualquer forma foram avisados e alertados e informados. Participamos ativamente no aviso que diz respeito à parte da parceria do funcionamento do consórcio. Nos restantes participamos também embora fossem mais simples e standard. Participamos nas análises de mérito. Num momento seguinte, este acompanhamento feito, há um 1º aviso. Seguiu-se uma reprogramação, fizemos uma reunião com os líderes do consórcios para fazer um ponto de situação. Foi lançado um processo de autoavaliação e em função disso fizemos a nossa própria avaliação que produziu um conjunto de recomendações. Estes resultados foram enviados aos líderes dos consórcios e com base nelas foi feita a reprogramação que foi analisada e decidida e ficou absolutamente claro o que seria feito a partir daí. Neste processo de reprogramação consultamos as diferentes entidades financiadoras. Lançaram-se avisos na sequência dessas programações até para os promotores verem que os processos estavam em curso. Cumprimos o que estava previsto e disso há forte evidência.	

		Dentro das limitações que tínhamos fizemos o máximo. Talvez pudéssemos ter feito mais deslocações ao terreno (visitas a projetos), para ficar com uma maior ideia sobre a realidade. Chamamos mais os líderes e promotores cá. A verdade é que houve alturas em que não sabíamos o que ia acontecer com os PROVERE. Tentamos arranjar mecanismos de monitorização baseados em indicadores, fazendo relatórios e reuniões de articulação com os promotores, acompanhando a evolução. Talvez não tenhamos feito tantas reuniões como as que os líderes gostariam, nem nos moldes que estes queriam, já que teriam interesse em despoletar a intervenção e participação política, envolvendo a comunicação social (workshops, seminários, convites ao Secretário de Estado). No entanto, do ponto de vista do trabalho técnico desenvolvemos o trabalho que nos permitiu saber a todo o momento a evolução das EEC. O contributo desta análise para a eficácia e eficiência das estratégias é que poderá ter ficado aquém. Nós sentíamos que não tinha impacto. Podíamos definir uma quantidade de melhorias que eram incluídas nos relatórios como forma de resolver os constrangimentos. Depois, não havia maneira de mudar o que estava a ser feito. A estratégia ia sendo feita no rumo inicialmente traçado. A nossa intervenção acabava por ser informal quando não estava refletida nas reprogramações. Não havia outro suporte. Os líderes e os promotores pensam que nunca entendemos o que é estar do lado de lá e não compreendemos as dificuldades que estão implícitas à implementação de uma EEC. Mas, os promotores e líderes, nunca entenderam que as entidades tinham funções distintas: eles tinham o papel de líderes, a CCDR acompanhava a estratégia e o PO tinha, além da função de acompanhamento, a de financiamento, procurando todos em conjunto encontrar a melhor forma de mobilizar os recursos financeiros para as necessidades do território. Em muitas circunstâncias eles esperaram que as autoridades de gestão os substituíssem naquelas que eram as suas funções e nunca entenderam que nós estávamos disponíveis para colaborar (atendemos 99,9% às suas solicitações), mas não os poderíamos substituir. Não sei como poderíamos ter feito mais (“andamos e continuamos a andar com eles ao colo”). As equipas são muito ineficientes. A informação que nos foi sendo passada no terreno pelas Entidades Gestoras era a de que havia um acompanhamento direto dos promotores, foram feitos workshops de divulgação da iniciativa PROVERE, foram realizados encontros com potenciais promotores, foram feitos trabalhos facilitadores com vista a colaborar no preenchimento e preparação das candidaturas aos PO e depois todo um conjunto de divulgação dos poucos resultados que foram sendo alcançados. Nós não realizamos processos de reprogramação. Consideramos que o grau de adesão ao programa era tão baixo que não se justificava que houvesse esta reprogramação, mas houve abertura para que fossem apresentadas	

		propostas válidas nesse sentido. As alterações que foram sugeridas pelos promotores foram pontuais e na base da inclusão de mais ou outro projeto. Na medida em que isso não iria mudar o curso da estratégia ou trazer grande benefício, não foram consideradas.	
Condições estabelecidas para aferir a concretização dos objetivos	Condições estabelecidas para aferir a concretização dos objetivos	A questão dos prazos, a questão de não haver limites aos programas de ação, são aspetos que não têm ajustamento com a realidade. As avaliações foram sendo feitas, mas não vale a pena falar em resultados na lógica do que estava previsto no despacho de reconhecimento. Se a avaliação for feita por aí, fica já concluída porque não foram atingidos os resultados. Nessa medida, não era possível, claramente. Os prazos que foram estabelecidos e os resultados que se pretendiam fazem parte de uma ambição desmedida que esteve na génese do programa. Foi tudo avaliado e os objetivos que estavam identificados foram cumpridos. São objetivos mínimos que são importantes para garantir o sucesso das estratégias. Devem ser definidos objetivos a medir a meio percurso dos programas para que as coisas não derrapem. Nós só tínhamos um objetivo quantificado (e era mínimo), o resto ficava dependente de uma avaliação. Naturalmente devia ter consequências. Se não cumpre deve caducar imediatamente. No nosso caso essa avaliação está feita nas nossas avaliações. Todos cumpriram. Outra coisa era a ambição dos efeitos dos projetos e o seu poder transformador do mundo rural num território extraordinário. Por um lado, há muito otimismo e depois a crise criou uma conjuntura pouco favorável ao investimento. Não ia ser o PROVERE a resolver tudo. Ter objetivos mais realistas e razoáveis fazia mais sentido. Todos os prazos foram prorrogados. No final do primeiro ano em que era necessário ter executado, não havia nenhum PROVERE que tivesse atingido as metas. Portanto, alguma coisa não estava bem. Portanto, decidimos dar mais tempo às EEC e assumimos que havia problemas vários (maturidade dos projetos, poucos concursos lançados porque estávamos em compasso de espera). Foi dado mais um ano, e novamente outro ano. Este foi o caminho que já se fez. Da próxima vez percorre-se outro caminho. A metodologia tem que ser mais eficaz. Já foi feita uma aprendizagem. Este tipo de condições tem de ser definidas à partida como obrigações, estando também definidas à partida as penalizações para os incumprimentos. Já passaram vários anos desde o início deste processo e com a exceção da Ambinov que decidiu desistir, há neste momento EEC que se houvesse alguma forma de as desmontar isso seria benéfico porque não têm razão nenhuma de persistir. Mas como não foi prevista nenhuma penalização, nem nenhum momento para desmobilizar estratégias menos conseguidas, vamos de reprogramação em reprogramação	AG1, AG2, AG3, AG5, AG6, AG7

		até ao final com EEC só reconhecidas no papel sem possibilidade de dar frutos. São um peso para todas as estruturas. Claro que não, os prazos não eram exequíveis. Esta situação prende-se, como referimos, com a ausência de coordenação nacional e a impossibilidade da CCDD obrigar à abertura dos concursos necessários (fora do âmbito do PO Regional) para que as EEC pudessem abrir estas metas.	
Relevância da política no atual contexto	Relevância da política no atual contexto	Sim, claro. Com outro nome, outros instrumentos, mas com a mesma filosofia de apoio aos territórios de baixa densidade. Os moldes da estratégia vão ser substancialmente diferentes no próximo programa. A essência da questão continua a ser pertinente e estou convencido que vai ter o acolhimento no próximo período de programação. Sabemos que a preocupação essencial dos PROVERE vai ter continuidade, o modelo vai ser muito diferente. Nós já começamos a vislumbrar um pouco o que será o futuro e para nossa decepção a separação entre FEDER e FEADER vai continuar. Está criada alguma expectativa em relação ao FSE que pode ser claramente um ganho (no modelo de um PO plurifundo) em relação à situação passada. Mas se tivéssemos a orientação de continuar com os PROVERE surgiria outra questão: continuar com quais? Acho que aqui teríamos que fazer afinações. Há sentido em manter o PROVERE enquanto instrumento de política pública pois encerra potencialidades para os espaços de baixa densidade. A conclusão a que chego, contudo, é que não a Região não precisa de ter este número de PROVERE. O novo ciclo deveria ser deixado àqueles que mostraram uma melhor concretização, podendo estes ser alargados a outros territórios ou a outras temáticas que não as constituídas inicialmente. Não faz sentido, pela experiência de quase 5 anos de implementação, mantermos todos. Temos que ser consequentes e aprender com a experiência. Ao decisor público também compete dizer, suportado pela avaliação, isto é para continuar e isto não é, independentemente do figurino que se vier a seguir. Não devemos aproveitar a oportunidade de mudança de modelo para mascarar estas decisões. Os custos de transação das políticas são brutais e começar tudo no início tem custos que não são devidamente acautelados. Depois há a crença de que a política pública pode adensar capital social... na verdade pode apenas induzir e favorecer hábitos preexistentes. A engenharia social a partir das políticas é muito complicada. Pode ser mais interessante aproveitar o capital social das instituições existentes e vou avaliando se as coisas têm ou não adequação. Há um problema complicado relativamente aos territórios de baixa densidade, chamam-se assim para um determinado grupo e chamam-se territórios rurais para outro grupo. Isso não é neutro ou uma questão puramente	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7

		semântica. As pessoas que usam o conceito de baixa densidade estão na “DG Regio” e as pessoas que usam desenvolvimento rural estão na “DG A”. Se isto acontece ao nível da união europeia, a nível nacional reproduz-se: as pessoas que estão na área do desenvolvimento regional chama territórios de baixa densidade e as pessoas que estão no ministério da agricultura chamam desenvolvimento rural. Eu acho que isto é uma visão empobrecedora porque nem uma nem outra abarca a realidade toda. O desenvolvimento rural não pode ser tratado isoladamente e com baixas dotações (via PRODER e via LEADER). Como também é verdade que não se pode estar do lado do desenvolvimento regional e dizer eu trato dos territórios de baixa densidade sem fazer as pontes com o desenvolvimento rural. O PROVERE tenta fazer essa ponte e isso não é coisa pouca. Os Sistemas de Incentivo têm pouca adesão em territórios de baixa densidade porque são, em alguns casos, instrumentos relativamente sofisticados. Apesar de tudo os PRODER são uma oportunidade para que haja captação de investimento. Qualquer coisa deste tipo deve continuar. Mas é preciso evitar o estreitamento da base territorial de competitividade (coisas sofisticadas na franja litoral e um conjunto de políticas públicas acantonadas no interior). Devia insistir-se nisso, mas importa saber se vamos ser capazes de articular tudo. Estamos muitas vezes a fazer mudanças nos instrumentos e mesmo que sejam pequenas mudanças é difícil conseguirmos conhecer todas as siglas que vão surgindo ao longo dos quadros comunitários de apoio. Isto tem custos elevados do ponto de vista da administração pública. Semeamos as redes PROVERE, fomentamos as parcerias, investimos em projetos. Isto tem valor e chegando ao fim tem resultados que são importantes. A questão é que muitas vezes semeamos e cortamos antes que os resultados possam ser observados. Era importante ter estratégias desenhadas a médio longo prazo. Temos AIBT, ECC, ITI.... Acho que sim, que estes tipos de programas são muito importante mas não deviam ser erráticos. O PROVERE tinha como objetivo ser uma alavanca de criação de condições para que haja investimento privado e atividade económica nestes territórios, o investimento foi sobretudo nas operações públicas para que aparecessem mais operações privadas. Quando podíamos ir pedir responsabilidades aos promotores, o programa está no fim. Esta responsabilização das próprias instituições não se conseguem fazer se não houver um mínimo de continuidade. A articulação entre públicos e privado deveria ser uma prioridade, com maior participação dos privados. Temos expressões complexas para coisas simples. Em territórios com pequenos concelhos, as coisas não acontecem sem forte envolvimento de natureza pública e local. São estas as entidades que criam condições para que as coisas aconteçam. Juntar pessoas numa mesma mesa e surgirem ideias e compromissos partilhados com investimentos pensados tem muito valor. Se as pessoas se mobilizarem em torno disso e o financiamento for facilitador deste	

		processo, as coisas podem acontecer. Estas parcerias têm o seu significado, mas muitas vezes são coisas simples. É muito importante ter os instrumentos de financiamento disponíveis quando os promotores se querem candidatar (criar oportunidades de investimento) e incentivar a confiança na administração pública que se comprometeu e criar uma certa estabilidade. Pelas características dos territórios de baixa densidade, estas estratégias de eficiência coletiva são fundamentais para ganhar sinergias, para tentar que os territórios ganhem peso em termos de produtividade e competitividade. Em época de crise ainda mais. Podem ser estas ou outras semelhantes. Nós temos uma grande parte da população a viver em lugares. Os promotores têm que se juntar para ganhar dimensão através de projetos que possam beneficiar de uma discriminação positiva. Só assim é que se consegue ganhar competitividade e combater a desertificação. O enfoque nos recursos e no coletivo é fundamental. O problema não está no modelo, está na operacionalização dos atores. E não está tudo mau, porque alguns com o mesmo modelo têm sucesso. As estratégias passadas e as presentes tinham filosofias diferentes e as próximas terão também certamente. O que importa não é que se chamem AIBT, EEC-PROVERE ou outra coisa que se venha a chamar. É ter-se noção que estes territórios têm características próprias que podem, devem e necessitam de formas de intervenção próprias. Por estas características, estas formas de intervenção passam necessariamente por estratégias conjuntas que devem ser pensadas dessa maneira. Se são mais na linha do desenvolvimento do território, das fileiras ou das cidades... o que é necessário é que se olhe para o território. Tem que haver formas destes territórios com estratégias coletivas conseguirem criar uma identidade e coletividade próprias. Há já um comprometimento muito grande do programa e das estratégias. Alguns casos são irrecuperáveis. Mas não sei se o modelo que estava desenhado foi o que inviabilizou o desenvolvimento destas EEC. Quer o desenho do programa, quer o evoluir da situação, a ausência de coordenação nacional, toda a burocracia a que os promotores foram obrigados, acho que aniquila qualquer vontade que se tenha ainda mais quando complementado com o facto de não haver benefícios reais na integração das estratégias. Acho que o que faz sentido é ver as boas práticas anteriores. O histórico das intervenções nas Regiões não pode ser ignorado. É preciso desenhar um Programa que seja sensível às boas práticas de intervenções em territórios de baixa densidade.	
Programas de Ação	Programas de Ação	Diria, de uma forma muito geral, que em alguns PROVERE essa é uma fragilidade, mas isso não se prende com quem está inserido ou fora da estratégia. Tem sim, a ver com as características dos territórios que não tem empresas e massa crítica suficiente para criar uma dinâmica relevante e sustentada à volta do recurso.	AG1, AG2, AG3, AG5, AG7

		O balanço é positivo e o processo dá garantias que assim é. Neste momento, podemos dizer que temos confiança na metodologia e nos resultados que podem resultar desse metodologia. Faz sentido sobretudo destacar o processo que foi exigente: tivemos as Ações Preparatórias, vieram os Programas de Ação, contratou-se um grupo de especialistas externos para fazerem a avaliação, o resultado desse trabalho foi enviado à Comissão de Avaliação que procedeu também à sua apreciação, existiu também depois dos despachos de reconhecimento o processo de avaliação feito por nós e as reprogramações. Do ponto de vista processual foi muito exigente. Tudo formalizado e com pareceres. O exercício mais interessante era perceber o que foi feito e o que poderia ter sido feito naqueles territórios. A garantia tem que estar do lado da metodologia e da existência e disponibilidade dos promotores dos territórios. Há casos em que por mais que queiramos as empresas não aparecem. As EEC, pela maneira como foram construídas sim, era muito relevantes para o território. No entanto, ao longo do seu percurso, algumas EEC foram-se desviando daquilo que tinha sido gizado (apesar do foco continuar a ser o mesmo), sobretudo por incapacidade e concretizar alguns dos projetos previstos que eram uma charneira para a estratégia. Os Programas de Ação não refletem bem o trabalho da estratégia. Foram incluídos nos Programas projetos que não eram relevantes para dar corpo à estratégia. Iam aparecendo intenções que foram ordenadas em âncora e complementares, mas não se via um trabalho de estar coerente com a estratégia. Devia ter havido outra seleção ou procura de parceiros para que as coisas fossem mais coerentes. Essa poderá ser uma razão, além da crise económica, para o falhanço da estratégia. Os principais parceiros foram adequados, o problema esteve na ligação que foi conseguida entre esses parceiros no sentido da melhoria das economias locais (que era o principal objetivo).	
Contributo dos projetos para gerar economias de rede	Contributo dos projetos para gerar economias de rede	Os territórios de baixa densidade são por natureza frágeis e necessitam de assistência. Isto é, as entidades públicas terão sempre uma palavra muito relevante em qualquer estratégia, dinâmica ou processo que se queira mobilizar nestes territórios, por mais importante que seja o papel que queremos atribuir ao tecido empresarial. Naturalmente, a rede está muito sustentada na capacidade de dinamização das entidades públicas, mesmo que, como sabemos, os privados participem. Se os públicos não assumirem um papel determinante é muito complicado sustentar estes processos. Um dos aspetos que é referido no documento de enquadramento tem a ver com as economias de aglomeração. E como já referimos em outros casos, também neste há uma ambição excessiva. É muito difícil concretizar tudo o que	AG1, AG2, AG3, AG5, AG7

		se prenda com o reforço da iniciativa privada nestes territórios. Os pontos de partida são diferentes. O projeto Aqunatur é um projeto PROVERE por excelência. Há um investimento sólido a partir do qual outras iniciativas ganham dimensão. Noutros casos há coisas de capacitação, há projetos que permitem uma pré-qualificação do território tornando-o capaz de gerar outros efeitos. Depois há coisas de microescala. São tudo realidades diferentes. Havia, teoricamente, condições para que os projetos âncora conseguissem gerar economias de rede nos territórios. No que se refere ao reforço dos padrões de interação os resultados ficaram além do previsto, mas também os projetos estão aquém do previsto. A execução é muito incipiente em alguns casos. Nos casos em que a estratégia foi um sucesso, há um efeito de arrasamento e há promotores de territórios vizinhos que estabeleceram redes com promotores que estão no programa de ação. Não temos evidência que essa ligação entre os elementos tenha acontecido e tenha produzido bons resultados. A questão é que o envolvimento do tecido empresarial foi muito débil. Os agentes do território têm que se mobilizar para aproveitar o potencial turístico da Região.	
Contributo das EEC-PROVERE	Contributo das EEC-PROVERE	A inteligência coletiva é ainda mais pertinente no caso dos territórios de baixa densidade. Por exemplo, os polos e clusters funcionam em territórios dinâmicos, com empresas dinâmicas, num contexto em que podem existir mesmo sem apoio. Nestes territórios isto é absolutamente fundamental. Não é a quantidade de investimento que pesa, mas a articulação dos agentes e dos seus projetos com outro tipo de atores do território é decisiva e essa é uma mais-valia da iniciativa PROVERE que é determinante. É o resultado essencial. As interações não se refletem diretamente em projetos colaborativos no âmbito dos sistemas de incentivos. Mas são visíveis de outras formas. Há algo que está a mudar. Em alguns territórios o caminho já foi trilhado e há graus de maturidade diferentes. Hoje é possível ir aos territórios e falar com os agentes. Alguns não saberão o que é o PROVERE mas outros saberão e bem, verificando que têm ganhos pelos seus investimentos individuais estarem a ser potenciados pelas EEC. Um dos pilares das EEC são os projetos imateriais relacionados com a dinamização e animação turística e com a disseminação da marca e são estes projetos que são exemplos dos contributos das EEC. As ambições e expectativas eram muito relevantes à medida dos territórios, o investimento que foi feito em termos dos sistemas de incentivos em termos de criação de estruturas de alojamento, criação de emprego, muitas delas com promotores que veem de fora e não têm a ver com setor mas têm competências e qualificações interessantes. Se me perguntar quantos são, terei que dizer que são poucos, mas nas aldeias fazem a diferença. Os resultados são bons.	AG1, AG2, AG4, AG3, AG5, AG7

		A correspondência entre os resultados alcançados ou a alcançar e as expetativas iniciais depende, essencialmente, de que expetativas estamos a considerar. Se estivermos a comparar a realidade com aquilo que eram as ambições do enquadramento das EEC-PROVERE, naturalmente há um enorme distanciamento. No entanto, se as expetativas que estamos a considerar são as nossas, isto é, aquilo que pensamos que seria possível atingir... então acho que sim, apesar das dificuldades. As EEC-PROVERE indiscutivelmente veem no seguimento das AIBT (ainda que com um paradigma diferente). Continuarmos a falar disto, 7 anos depois das AIBT terem terminado significa que, apesar de tudo, o PROVERE permitiu consolidar muitas das coisas que surgiram no âmbito das AIBT. Isto consolida processos que não têm 4 anos, têm muito mais. O PROVERE possibilitou isso e alargou o âmbito da intervenção: trouxe novos atores, não públicos, à definição e implementação das estratégias e isso é um ganho notável. Agora se for avaliado pela bitola inicial, então é um fiasco. No caso da ampliação e diversificação da base económica dos territórios salienta-se a aposta no turismo. Aí assinalam-se coisas notáveis. No que se refere ao robustecimento da cooperação entre atores os ganhos são claros: há atores que falam como nunca falaram e isso mais do que uma estratégia de eficiência coletiva (um conceito mais económico) é uma estratégia de inteligência coletiva. Apesar de tudo, o contributo para o desemprego é bem menor do que noutros territórios, portanto, as quebras nas taxas de emprego não são tão acentuadas como noutros territórios. E isto passará certamente por iniciativas que fixam e atraem. Em muitos dos PROVERE existem coisas a surgir no território por promotores que não são do território. Quando eu percebo que existe uma marca territorial com notabilidade capaz de atrair pessoas para o território cria-se confiança em investir sob a marca que ajuda os territórios a combater a atenuar os constrangimentos com que estão constantemente confrontados. Entretanto apareceu uma crise, houve orientações de política pública diferentes... qualquer análise tem que ter presente que houve uma mudança de contexto económico desde o momento da conceção até à implementação. Genericamente o contributo é muito relevante para os territórios em causa. O maior risco que existe é fazer uma avaliação que não é consequente. O grande problema poderá estar aí. Desvaloriza o processo e reduz a eficiência. Esta avaliação deveria vir acompanhar de uma noção mais clara do que serão os próximos tempos. Há coisas sobre as quais só temos noção da sua valia passados muitos anos. Não temos muitas vezes o distanciamento necessário para avaliar as coisas adequadamente e muitas vezes perdemos-mos em questões	

	puramente administrativas. A questão é de quem eram as expetativas. As nossas eram algumas, mas têm a ver com as dotações que colocamos no processo. Uma coisa eram as expetativas do poder político na altura e aquilo que era acreditado que poderiam ser as valências financeiras alocadas ao programa, outra coisa é a expetativa que quem trabalhou o PROVERE do ponto de vista regional poderia ter. Nós tínhamos uma relativa noção sobre o que poderia ser razoavelmente alcançado. Com expetativas realistas, olhando para os montantes envolvidos e considerando a crise, pondo as coisas na sua proporção não haverá muita desproporção. Nós desincentivamos que projetos que já estavam definidos a priori por públicos viessem integrar a estratégia. Há de facto uma mudança de paradigma no território, com efeitos de disseminação claríssimos. O investimento público alavancou. As relações de cooperação podem também ser destacadas nesta EEC. Nos casos de sucesso há geração de emprego e fixação das populações no território. No caso de menor sucesso não. As expetativas eram mais elevadas e ambiciosas no início e foram diminuindo ao longo do tempo. Era mais ou menos expetável por uma conjugação de fatores diferenciados. O contraciclo económico veio prejudicar tudo. Muitos privados não se candidataram porque não se conseguiam obter crédito Aquilo que aconteceu no território e as dinâmicas que foram criadas podem estar a ser influenciadas por várias intervenções, mas não por influência direta PROVERE. Acontecem pelos investimentos que estão a ser feitos, mas o selo PROVERE não foi determinante.	

Entidades públicas e privadas promotoras de projetos enquadrados em EEC-PROVERE

Dados Gerais – Entidades públicas e privadas promotoras de projetos enquadrados em EEC-PROVERE			
Entrevistadores	Cátia Furtado, Hugo Magalhães, Marisa Rodrigues, Sara Brandão, Sónia Bento, Susana Loureiro		
Instituições	EPP1, EPP2, EPP3, EPP4, EPP5, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP15, EPP16, EPP17, EPP18, EPP19, EPP20, EPP21, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP26, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31, EPP32, EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP37, EPP38, EPP39, EPP40, EPP41, EPP42,		
Entrevistados	Responsáveis das Entidades Públicas e Privadas Promotoras de Projetos		
Período de realização	Entre 13 de Junho e 1 de Agosto de 2013		
Entrevista			
Categoria	Subcategoria	Observações	Entrevistado
Enquadramento do Projeto na EEC-PROVERE	Enquadramento do Projeto na EEC-PROVERE	Enquadramento do projeto centra-se na dinamização económica e social do território, pelo aumento da competitividade e da produtividade das estruturas tradicionais. Entendemos que o desenvolvimento desta região, passa obrigatoriamente pelo aproveitamento mais racional dos seus recursos endógenos, tendo como ambição transformar este território, como a primeira Eco-região portuguesa, o que se deverá constituir como fator de valorização, de sustentabilidade dos vários sectores de atividade. Portal para promoção do turismo na região, com plataforma facilmente replicada para outros projetos semelhantes Criar condições e meios informáticos para promover o encontro entre as pessoas Projeto âncora que visa a promoção e valorização do vinho verde ao nível do enoturismo, fazendo a parte imaterial do projeto, valorizar o produto e o território, sendo a complementaridade feita dentro do mesmo Cooperar numa área em que os empresários trabalham de costas voltadas na promoção do sector, valorizar o produto, inovando-o, certificar a qualidade, procurar novos mercado, valorizar o produto e o território; associado com outro projeto a ser ainda apresentada candidatura de um parque industrial (ideias surgiram na mesma altura) A Quinta é património familiar, tendo sido feita uma requalificação. Havendo necessidade de ampliação em mais 2 casas, tendo sido certificado na norma (este foi o projeto apoiado pelo PROVERE). Taxa de ocupação está em queda. Houve a recuperação de património e traz gente ao território, promovendo a própria região. Estratégia é criar uma rede de competências no Douro, criar condições de formação e capacitação (criar competências) para os atores presentes no terreno para que se fixem no território	EPP1, EPP2, EPP3, EPP4, EPP5, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP16, EPP17, EPP18,

		O projeto está em execução (75%) e tem os mesmos objetivos e foco temático que a EEC em que se insere Projeto está no início, estando terminada a parte de estrutura do edifício, vai ser uma mais-valia para a EEC (e vice-versa) Peso da Rota do Românico ajudou a que o projeto fosse aprovado (tinha sido candidatado uma vez mas não teve aprovação), é um ponto de chegada no qual as pessoas ficam uns dias para depois descobrir a região Projeto visa, através de algumas atividades valorizar os recursos naturais e culturais do Geopark (e consequentemente o território) havendo complementaridade deste com outros projetos a desenvolver/desenvolvidos pela entidade O projeto consiste no prolongamento da Ecopista do Vouga (com 6km aproximadamente) e a sua aprovação trouxe valor acrescentado ao PROVERE Os projetos estão alinhados com os pontos principais da estratégia da EEC (neolítico na Serra da Abobreira, Rota do Românico e Rotas, Percursos e Paisagens que tenta agregar todos através da prática de desporto natureza/aventura) Projeto sem contrato assinado ainda, apesar de já estarem a trabalhar. É elemento de primordial importância com base numa cidade romana em ruínas, muito relevante na atratividade do território, importância de estudo científico, efeito multiplicador a que pode levar, ligação com o Projeto da Serra da Abobreira Ideia já existia desde a desativação das piscinas, tendo este PROVERE dado a oportunidade deste projeto complementar se realizar e indo ao encontro dos objetivos do PROVERE, sendo esta piscina termal um dos pontos principais de umas termas. Projeto âncora privado e já executado a decorrer no lado Sul da Serra da Gardunha com planos para ser repetido É um projeto âncora já concluído que faz parte de uma rede de alojamento situadas em parques naturais, como houve algum atraso nas respostas projeto foi candidatado ao SI Inovação e acabou por não usufruir do incentivo do PROVERE (devido a ter havido este apoio do QREN). Criação de peças por vários artistas inspirados no território (à volta do tema água), recursos existentes e nos valores e comercialização em lojas da rede Aldeias do Xisto Oferecer serviços de alojamento promovendo a região Projeto Âncora (financiado pelo PCI) que procura fazer a relação entre os projetos individuais, estruturando a oferta turística, criação de mecanismos de divulgação e realização de eventos com intuito de criar um verdadeiro produto turístico na região	EPP19, EPP20, EPP21, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP26, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31, EPP32, EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP37, EPP38, EPP39, EPP40, EPP41, EPP42

		Projeto âncora que está em execução, uma casa de turismo rural (mas que no entanto não foi aprovado pelo PROVERE, foi sim aprovada pelo PRODER). A casa tem promovido Castelo Rodrigo divulgando imagens e atividades que se podem fazer Projeto com intenção de abrir uma unidade em Linhares da Beira (edifício restaurado com apoio a Câmara Municipal de Celorico da Beira), financiado pelo PRODER que criando alojamento acaba por dar complementaridade na oferta de alojamento É projeto âncora que consiste numa casa de campo com ligação ao enoturismo, com a utilização de uma adega previamente construída. Terá uma maior ligação com as pinturas rupestres, tendo a casa ao dispor dos seus hóspedes várias rotas de visitação ao património arqueológico existente na região. O projeto é uma feira de produtos locais (Figueira Promove) que visa dar a conhecer os produtos do território ao exterior, alavancando também as entidades privadas. Esta feira já existia apesar de ser de uma maneira diferente, tendo o PROVERE ajudado a refocalizar esta feira. A Câmara é ainda parceira de um projeto (Rota do Salomão) e tem a Aldeia Histórica de Figueira de Castelo Rodrigo, pertencendo também a este PROVERE O projeto é um Hotel Design, situado em Penela, com a temática românica que foi inaugurado em Dezembro de 2012 Projeto Âncora promovido por uma Associação Anónima financiada pela APDM, municípios e alguns privados com uma primeira fase com apoio aos produtores (fornecimento de informação e apoio nas candidaturas), uma segunda fase que consiste na implementação/ação no terreno e uma terceira fase que consiste na transformação e comercialização de produtos São apenas parceiros em projetos de investigação, apresentados por um promotor privado (CEVRM), apoiados pelo PRODER como projetos de Redes temáticas e Cooperação para a inovação. Ambos os projetos estão diretamente ligados com o objetivo principal da EEC Projeto complementar iniciado em Outubro de 2012, que conta com a implementação de 300 colmeias e uma unidade de extração de mel. É um produto apícola que é uma das fileiras da estratégia do PROVERE que pretende dinamizar o setor do mel de Mértola que apesar de ser conhecido pode ser melhorado, pois os produtores são normalmente pequenos e apenas produzem para si ou para vender a um concentrador que vai retirar as mais-valias. Projeto de comercialização de medronho (negócio de família), financiado pelo PRODER que pretendia a modernização das instalações e diversificação da oferta de produtos com base no medronho, no entanto o projeto	

		apesar de aprovado ainda não foi iniciado. Tem sido aproveitada a possibilidade dada no apoio à internacionalização que permitiram o contacto de outros promotores europeus e vendas e troca de matéria-prima (medronho) para que possa ser analisada e haja um retorno em conhecimento. A ADPM e a CERVIM têm ajudado a valorizar o produto. Para as presenças e promoção internacional houve uma remodelação da imagem do produto, feita por uma empresa de design local. Existiram algumas dificuldades de acesso ao crédito bancário. O projeto corresponde aos objetivos do PROVERE e a estratégia da Costa Vicentina (com uma execução de 82% e financiado pelo INALENTEJO), sendo um percurso pedestre que percorre toda a Costa Vicentina e que pressupõe a interligação com a comunidade local, oferta turística e comercialização da Costa. O projeto âncora Rota Tons de Mármore consistia em criar uma rota ligada com a exploração deste recurso que pudesse ser comercializada. O projeto que acabou por ser desenvolvido é diferente do inicialmente pensado e apesar do objetivo final ser o mesmo o investimento é diferente. Assim sendo o objetivo passou a ser arranjar maneira de valorizar os combros dos mármore. Para tal foram efetuados estudos em áreas que não existiam. Uma parte do projeto foi financiado por um investidor privado e outra foi candidatada ao COMPETE. Serão criados 27 postos de trabalho. Projeto âncora que visa alavancar uma iniciativa parada a alguns anos, agregando um conjunto de ações nos domínios da informação, melhoria das relações de mercado e comunicação e algumas ações tecnológicas (como por exemplo o desenvolvimento de uma máquina para extração da cortiça) É um projeto âncora que já está em execução que pretende dinamizar o montado O projeto Modernização Industrial e Eficiência Energética já estava previsto antes da definição das EEC e iria avançar de qualquer maneira, já se encontra concluído e trata-se de um investimento na maior unidade de rolhas técnicas do mundo. O financiamento não foi pedido diretamente ao PROVERE, no entanto está alinhado com os objetivos deste. O projeto âncora Candidatura da Cultura Avieira a Património Nacional, ainda não foi candidatado apesar de ser um projeto central e completamente alinhado com a estratégia desta EEC. Envolve tanto entidades (universidade e politécnicos por exemplo) como investigadores individuais. Existe ainda a possibilidade de vir a ser candidato a património da UNESCO. Este é um projeto âncora que consiste na construção de uma aldeia palafita, no entanto apesar de a Câmara já ter aprovado ainda não se iniciou devido a falta de licenciamento	

		Projeto complementar que não foi ainda candidatado (Migrações ambientais, alterações climáticas, estratégias de adaptação e resiliência das populações ribeirinhas: O caso dos Avieiros), que tem uma natureza de investigação científica. Nunca avançou pois nunca teve enquadramento. No entanto um projeto no mesmo domínio (com enfoque diferente) foi submetido à FCT Projeto complementar, sem acesso a financiamento (o financiamento supostamente seria através da Candidatura da Cultura Avieira a Património Nacional). É um projeto complementar, um hotel temático focado nos concelhos de Portalegre Construção de um hotel de 4 estrelas no Alto Alentejo que permite alargar a oferta de alojamento na região. O Hotel dispõe de 408 quartos e duas suites, sala de eventos com capacidade para 220 pessoas, restaurante com capacidade para 75 pessoas e ainda um SPA com diversas valências. O projeto Pólo Museológico de Querença (financiado pelo POAlgarve21) era um projeto complementar que já está concluído, veio dar continuidade a uma ação anterior (permitiu equipar o espaço) e ocorreria mesmo sem estar inserido numa EEC PROVERE. O Pólo dá a conhecer um dos maiores valores e elemento chave da região, a água e leva a cabo diversas ações de dinamização do território e deste recurso endógeno. 3 projetos relacionados com a cultura do Sal: 2 de recuperação de salinas abandonadas e um focado na comercialização. Todos os projetos se focam num produto endógeno típico	
Enquadramento do promotor no consórcio e no projeto	Enquadramento do promotor no consórcio e no projeto	Relação entre os diversos atores do programa foi reforçada justificando-se o facto pela necessidade de colaboração recíproca em torno de um objetivo comum – Valorizar os Recursos Endógenos Relação com o líder do consórcio era já de longa data Criação de algumas redes com as escolas Parceria com a Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes, novas relações com algumas entidades Promotor do projeto Promotor, projeto servirá para reforço das ligações já existentes com parceiros antigos É o único promotor do projeto, pretende efetuar parcerias com entidades hoteleiras e agências de viagens para divulgação do espaço (também com a organização da viagem) e com os atores locais (por exemplo para alguns postos de trabalho no restaurante a Escola Hotelaria de Lamego) Apesar de ser um projeto individual, já existia algum acompanhamento passado com a Rota do Românico Apesar de ser único promotor (projeto individual), existem algumas ligações com Quintas próximas para que os turistas possam visitar, comercialização de vinho de uma dessas quintas	EPP1, EPP2, EPP3, EPP4, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14,

		Parceria com a Câmara Municipal de Arouca (que comparticipa nas verbas do projeto) Valorização da ecopista através da criação de redes de serviços com as empresas de animação turística da região para serem utilizados pelos frequentadores da ecopista Rota do Românico (com a Rota do Românico do Vale do Sousa), Património Natural e Cultural (com 3 municípios que fazem parte da associação) e Centros BTT com passeios entre todos Promotor é a Câmara Municipal, mas sendo um monumento nacional, histórico, classificado quem tem tutela que é a Direção Regional da Cultura e o Património Nacional em parceria com a Direção Regional de Cultura do Norte (parceiro no projeto), Escola de Arqueologia, Ministério da Educação e Ministério da Economia Projeto com promotor individual. Inatel já era socio das Termas de Portugal, no entanto este projeto veio fortalecer esta ligação e permitir a existência de novas dinâmicas. São promotores com o apoio da Câmara de Castelo Branco e com apoio do Concelho do Fundão, onde se criaram ligações entre muitas entidades. Envolve 2 concelhos, 5 freguesias e mais algumas aldeias do território. A rede já existia antes do início do PROVERE. É o único promotor no projeto. Projeto é promovido pela ADXTUR Relações são cada vez mais estreitas com o promotor da EEC, com as outras entidades tentam também estreitar relações com outras entidades da EEC Algumas ações estavam relacionadas com outros atores da EEC. Os cinco parceiros já eram parceiros naturais na NERSANT (até porque este projeto é a continuação de um projeto anterior – Parque Almourol), sendo as relações claramente fortalecidas São o único promotor, criando rede com algumas entidades na região como outras casas, restaurantes e havendo parcerias com outras entidades Projeto em promoção individual, apesar do edifício onde está a unidade ser da Câmara Municipal de Celorico. Existe a preocupação de trabalhar com os agentes locais (ainda para mais esta unidade não serve refeições) As relações foram apenas criadas aquando da candidatura ao sistema de incentivos, tendo já desenvolvido boas relações com os parceiros através da participação em diversas reuniões. Este é um projeto individual, financiado pelo SI Inovação As relações de rede foram criadas e solidificadas, assumindo estas extrema importância para alavancar todo um território O projeto tem apenas um promotor, no entanto têm sido criadas parcerias com produtores locais para poder	EPP15, EPP16, EPP17, EPP18, EPP19, EPP20, EPP21, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31, EPP32, EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP37, EPP38, EPP39, EPP40, EPP41, EPP42

		promover os produtos da região Trabalho é efetuado em colaboração apenas com os produtores Estão inseridos na rede desde o início, tendo ajudado a definir a estratégia e os integrantes do consórcio, criando assim uma nova rede de contactos Foi criada uma rede colaborativa com mais 3 promotores com projetos no PROVERE para alavancar os resultados, conseguindo mais escala de mercado e valorização do produto É um projeto em co promoção através do qual foram criadas relações de cooperação/parceria alargada com entidades públicas e privadas (cerca de 100 entidades) de diversos setores de atividades presentes no território É um projeto individual, tendo as ligações que foram criadas sido no sentido de dinamizar a Rota O facto de um dos acionistas da empresa ser a Câmara Municipal de Borba (entidade líder desta EEC) fez com que já existisse uma grande proximidade relacional, no entanto foram criadas algumas sinergias com outras empresas (mesmo sendo diferentes setores). FILCORK é a única promotora do projeto, apesar de trabalhar em rede com outras entidades (por exemplo universidades, entidades de investigação, e os seus próprios associados) A Comissão executiva do projeto estabeleceu diversas novas relações com alguns dos atores presentes no território como Câmaras Municipais, Instituições do Ensino Superior, Associações de Proprietários, Confrarias Não existiu qualquer reforço das relações ou a criação de novas relações Existem algumas relações que já existiam previamente e foram reforçadas e outras que surgiram com o desenvolvimento deste projeto. Esta entidade Avieira une as diferentes regiões da “borda de água” acrescentando valor e dando visibilidade a todas as ações materiais que decorrem no território (e vice-versa) O projeto é individual Projeto em parceria com algumas entidades. As relações com as entidades já existiam e, apesar do projeto não ter sido ainda candidatado, as ligações mantêm-se. Projeto individual É um projeto individual, tendo havido o reforço de relações com algumas das entidades que fazem parte do consórcio Projeto sem qualquer co-promotor, tendo havido alguma ligação com entidades para formar os funcionários Já existiam algumas relações principalmente com os promotores, tendo sido essas mesmas reforçadas, no entanto com os restantes promotores a criação de relações não existiu	

		O projeto apesar de ter apenas um único promotor, tem um protocolo de colaboração da Associação Manuel Viegas Guerreiro (que realiza algumas atividades neste espaço), com a qual houve um fortalecimento da relação. Era único promotor nos projetos, não tendo havido criação de relações com outras entidades	
	Principais copromotores em projetos colaborativos	Município de Bragança - responsável pela promoção física e financeira de dois projetos bem como pela sua sustentabilidade; NERBA - desenvolvimento e concretização de um modelo participativo - sistema de certificação consubstanciado no Label “Terra Fria”; IPB -promoção de uma articulação mais eficaz entre a EEC do PROVERE e os objetivos de investigação aplicada e apoio ao empreendedorismo do CIMO (Centro de Investigação da Montanha), em especial nas temáticas que versem os valores da sustentabilidade; Brigantia EcoPark - Pólo dinamizador de iniciativas empresariais e tecnológicas capazes de reforçar a competitividade do sector agroalimentar tradicional Operadores de turismo, Restaurantes IPVC contribuirá com o seu know how e conhecimento do território; Cevalor – como consultores e para certificar o produto Espaços museológicos parceiros, câmaras municipais, universidades e atores privados Câmara Municipal de Arouca criou as infraestruturas (parte material) e a AGA equipou o espaço com os conteúdos (parte imaterial) Direção Regional de Cultura do Norte – fez estudo arqueológico Freguesias apoiaram as várias atividades realizadas; Câmaras Municipais e entidades organizaram Workshops; Municípios de Abrantes, Barquinha e Constância (realização dos investimentos públicos e criação de condições para que possam haver investimentos privados) e TAGUS (ligação com os produtos locais e os pequenos projetos de investimento) Os parceiros do Figueira Promove são os produtores privados de produtos regionais do Concelho ADPM ajuda na promoção e INIAV, CEBAL, INUAF, Universidade do Algarve com a investigação Produtores e associações ALMARGEM efetuou o trabalho no terreno no Algarve Faculdade das Ciências Humanas, Faculdade Ciências da Faculdade de Lisboa, IPMA Estrela Pereirense – dinamiza o Museu do ferreiro CM Pereiro – faz a gestão do Parque de Autocaravanas (visto este lhe ter sido cedido)	EPP1, EPP2, EPP4, EPP7, EPP10, EPP13, EPP16, EPP20, EPP22, EPP27, EPP28, EPP29, EPP36, EPP40

Objetivos, atividades e resultados do projeto	Objetivos, atividades e resultados do projeto	Reforço da competitividade e coesão regional o desenvolvimento de um Cluster de Produtos Tradicionais Sustentáveis, que ganhe dimensão e competitividade no mercado nacional e internacional, correspondendo a uma crescente procura por produtos rotulados de “biológicos”, “orgânicos” ou “slow food” Reforço da competitividade e da atratividade do território; Reforço dos aspetos identitários e culturais; Valorização dos recursos endógenos, nomeadamente o potencial agrícola da região, e as atividades económicas locais: Captação de fluxos turísticos específicos; Melhoramento da qualidade de vida das populações; Qualificação e recuperação do Património urbano; Dinamização da economia Melhorar as redes de conhecimento dos atores locais sobre turismo, Criação de pacotes de produtos integrados que tragam valor para as empresas, Promover o turismo numa lógica regional e vender serviços dos operadores turísticos da região, Possibilidade de criação de um roadmap para a visita, identificação do que há para fazer em função do período de visita Criar centros de dinamismo e conhecimento; Desenvolvimento da economia e do conhecimento, dando assim visibilidade aos produtos locais Criar um “chapéu”/marca que agregue todos os produtos Equipamentos interativos para mostrar informação, estudos do sector do vinho, promoção de rede de contactos entre os produtores, espaços multiusos, consultoria, museu interpretativo; tornar vinho em produto de excelência Diagnóstico dos atores, Plano estratégico, Promoção da gestão ambiental e paisagística integrada das pedreiras (ordenamento do território), Certificação do produto, Afirmação comercial da marca Granito das Pedras Finas (distribuição de mercado e estratégia de marketing), Novas aplicações e soluções de design para os produtos de granito, Feira das Pedras Finas (a nível ibérico); Estudo de marketing do mercado, promoção do mármore a nível internacional (mesmo através de visitas turísticas), qualificar os empresários através da formação; valorização e dignificação do produto, criar condições para que alguns empresários, encontrar novos mercados par ao sector, alguns resultados ambientais (melhores paisagens) Ampliação da capacidade de acolhimento de turistas, obtenção de certificação, equipamento de atividade e animação (piscina, sala de jogos, bicicletas) Promover e dar a conhecer a cultura da região, algumas ações imateriais já foram efetuadas, no entanto projeto apenas foi agora aprovado, disponibilizar aos espaços da região o usufruto das competências instaladas no museu Rentabilizar de forma agroindustrial e turística o território para criar 15 postos de trabalho e fixar e qualificar a população na região, passar a produzir vinho (em vez de vender apenas as uvas aos produtores)	EPP1, EPP2, EPP3, EPP4, EPP5, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP16, EPP17, EPP18, EPP19, EPP20, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31, EPP32,

		É um Hotel de Charme, com restaurante, spa vínico, adega, cursos de formação Principal investimento foi na recuperação da infraestrutura da casa que estava bastante danificada, explorar diferentes experiências turísticas na região (gastronomia, enoturismo, turismo rural, termas, desporto aventura), como decorreu pouco tempo desde a abertura da Casa até a entrevista é difícil prever Projeto quase terminado, permitiu comprar equipamentos para terminar a “Casa das Pedras Parideiras” (que foi restaurada pela Câmara), aquisição de placas sinaléticas e material promocional, criação de áudio guias, mapas; converter património geológico em conteúdos turísticos; existem claro interligações com outros geossítios dentro do parque; criados 2 postos de trabalho Este Projeto é um complemento da primeira fase de uma ecopista entre Aveiro e Viseu (com base num conjunto de troços a efetuar por alguns municípios, apesar de ter sido o único a ser executado) com a inclusão de alguns espaços interpretativos, candidata a integrar a Rede Europeia de Ecopistas e tem tido milhares de visitantes Rota do românico – intenção é ficar ao nível do Vale do Sousa, ou seja requalificar/revitalizar todo o património que está identificado, criar zonas de proteção dos monumentos e criar condições de visita em todos os monumentos de forma a criar uma rede e também promoção e divulgação através de um plano de comunicação já definido (guia, site, folhetos). Tem identidade própria do Tâmega e Vale Sousa, mas a realidade de uma região é diferente da realidade da outra (por exemplo em termos culturais). Resultados – recuperados alguns elementos, estando agora numa fase de lançamento do alargamento a nível do mapa, site e aplicação mobile a doze municípios. Património natural e cultural da Serra da Abobreira – site já está pronto, temos uma base de dados imensa de fotografias, levantamentos culturais e naturais, livro (com contributos fantásticos da Universidade do Porto, UTAD, municípios, etc) Resultados – site, livro, estudo e sinalética estão prontos. Centros BTT - revitalizar património rural, por exemplo escolas que não estejam a ser utilizadas para criação de camaratas, centros de acolhimento, centros de informação, máquinas para limpar e arranjar bicicletas, funcionando como local de partilha das pessoas que têm o gosto pelas bicicletas. Saem depois algumas rotas com 4 níveis diferentes de dificuldades, com a intenção de para além das pessoas poderem praticar algo que gostam, trazer mais vida às serras, promover a partilha e conhecimento da região, ser fator dinamizador da parte económica. Tudo isto ligado à ecopista que vai de Amarante a Cabeceiras de Basto (61 km...outro PROVERE). Constituição de um núcleo museológico, realização de publicações escritas e online, proporcionar visitas ao local com locais de apoio às mesmas, conservação do espaço, elaboração e colocação de sinalética. Como principais resultados esperam trazer mais gente ao território, promover o Município e associado a este projeto,	EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP37, EPP38, EPP39, EPP40, EPP41, EPP42

		promover/alavancar outras situações (ex: valorização da Aldeia do Freixo, fabrico artesanal de pão, compotas etc) Reabilitação de balneário e piscina termal de Manteigas, que já está concluído na sua totalidade, tendo sido candidatado ao SI Inovação. O resultado em termos de utilizadores ficou aquém das expectativas (provavelmente pelo momento económico que o país atravessa pois todos as outras Termas tiveram redução do numero de utilizadores) Construção de um balneário termal do Cró, que neste momento é gerido por uma empresa privada e emprega 25 trabalhadores Além do Festival foi também efetuada uma publicação com investigação das coisas perdidas na Região para de alguma forma formar e educar as pessoas para os valores que se estavam a perder e interagir com algumas atividades que são feitas na região. Tudo isto sempre com animação e promoção do Festival e focado nos recursos naturais e culturais de excelência. Pretende também produzir novos conteúdos para o turismo baseados nesta relação do Homem com a Natureza. Interligação das tradições e saberes locais com a horticultura, recursos naturais, musica, sempre com atividades sustentáveis e culturalmente atrativas. Tendo o Festival sido apenas há um mês ainda não se conseguem visualizar os resultados Era inicialmente uma casa de turismo rural com objetivo de ter um alojamento de qualidade num parque natural e a partir daí dar a conhecer aos hóspedes os valores do parque natural, através de percursos pedestres (alguns desenvolvidos em articulação com o Parque Natural da Serra da Estrela), no entanto sentindo a necessidade de crescer a casa duplicou, passando a ser um Hotel Rural **** com outras valências como SPA. Apesar do momento económico os objetivos estão relativamente próximos de ser cumpridos (conforme previsão feita na candidatura) Criar e fidelizar comunidade de artesãos para trabalhar em rede para criar trabalhos, para ganhar em escala; dar a conhecer o território aos compradores; exposição de peças existente Oferecer alojamento de qualidade aos clientes; Atividade central era construção e implantação do Hotel; As expectativas de ocupação deste 1º ano foram superadas, mas sendo apenas o primeiro ano estes resultados não passam de indicadores, apesar de serem positivos Foi efetuado um levantamento e estruturação da oferta, criação de uma marca comum, estando a ser integrados todos os promotores da região sob esta mesma marca; principal objetivo é fazer um levantamento, caracterização e estruturação da oferta, aglutinar sob uma marca comum todos os operadores da região, criando sinergias e otimizando os investimentos ao nível da promoção Projeto pretende complementar o espaço que já existia, com alguns espaços, ligeiro aumento da capacidade de	

		alojamento com a criação de 2 postos de trabalho. Pretendem poder começar a acolher grupos e divulgar essa nova oferta Atrair turistas para Linhares da Beira (para que permaneçam mais dias na região); Apesar dos resultados não corresponderem às expectativas, são positivos O projeto visa aumentar o número de alojamentos disponíveis na região, com ligação ao enoturismo A Câmara não tem feedback do total de vendas, no entanto com a afluência que houve de público supõe-se que houve realização de negócios Atração do maior número de turistas (por exemplo através da especificidade do Hotel e à gastronomia e produtos endógenos). O projeto foi financiado pelo QREN e meios próprios, e houve a criação de 15 postos de trabalho (preferencialmente locais) tendo sido dada formação aos trabalhadores. Os resultados alcançados foram superiores às expectativas. Os objetivos passam por apoiar os produtos em todo o processo de produção e inovação dos seus produtos e na comercialização dos mesmos, baseado nos departamentos: I&D e Apoio Técnico, Transformação, Comercial, Produção. Para além das culturas biológicas existe ainda a vontade de alertar e parar com a utilização de técnicas de cultivo que danificam os solos. Em termos de resultados são positivos com diversos projetos apoiados. Os projetos visam disponibilizar informação estruturada para os produtores sobre diversos produtos como os cogumelos, ervas aromáticas, etc (com levantamento de informação e criação de um documento com toda a informação compilada) e diversificar os produtos que se podem criar com base no medronho, dando novas formas de valorizar economicamente o fruto (por exemplo sumos frescos, compotas e gelados) Criar um projeto economicamente viável, que tem cumprido as metas estabelecidas. Foram instaladas até agora 100 das 300 metas e está em curso a construção da melaria. Os principais objetivos do projeto são: afirmar a região como destino internacional de turismo de natureza, balizar a passagem de caminhantes, construir um modelo de desenvolvimento transversal aos vários setores e às várias entidades da região e criar e consolidar novas oportunidades de negócio. Para isso pretende-se promover atividades dirigidas à população local e também potenciar a oferta de que existe na região. Foram criadas condições de segurança para visita das pedreiras, criada sinalética interpretativa e realizados eventos de promoção, dada formação a uma bolsa de intérpretes patrimoniais (que são agora os guias da Rota). O principal objetivo do projeto era ter uma Rota efetivamente a funcionar, o que acontece pois os típicos agentes de	

		mercado (por exemplo agências turísticas) estão a comercializar a Rota Objetivo principal era angariar um investidor que pudesse tirar partido do resultado final do estudo, sendo os principais resultados todos os outputs do estudo (por exemplo algumas análises efetuadas). Os objetivos passam pela criação de condições para o desenvolvimento da fileira, resolvendo alguns problemas estruturais existentes e, fornecendo informação. Tendo em consideração que estas ações começaram à pouco tempo é difícil ainda ter noção dos resultados, criação de alguns postos de trabalho. O principal objetivo deste projeto é candidatar uma parte do Montado a Património Cultural e Material da Humanidade da UNESCO e a proteção do próprio montado. Para tal, para além dos processos administrativos e técnicos, será necessário efetuar processos de auscultação e dinamização com os atores do montado, produção de material de divulgação, etc. Pretende-se ainda dinamizar o montado para que possa oferecer atividades turísticas e a criar uma rede entre produtores e operadores turísticos locais. O Projeto foi financiado pelo INAlentejo. O resultado intermédio que foi até agora alcançado é a parceria que foi criada em torno deste objetivo. Este provejo visava a modernização industrial com o aumento da capacidade e reforço da eficiência energética, tendo o investimento efetuado ultrapassado o inicialmente previsto e em termo de resultados da atividade, apesar de não ser possível isolar a atividade desta unidade industrial (que é uma das unidades da Amorim Irmão S.A.), contribuiu para o aumento das vendas e exportações. Com este projeto a Corticeira Amorim conseguiu, em tempos de crise, manter os seu rendimentos, aumentar a eficiência energética (com recurso à utilização de biomassa), criação de postos de trabalho, Sendo que para nós a cultura é a base do desenvolvimento regional, esta candidatura assenta em 4 pilares: a casa palafítica, o barco, as artes de pesca e a gastronomia, para além de que existem outras características desta cultura que poderiam/deveriam ser caracterizados como por exemplo os processos migratórios, os processo sociais, a mulher, a fala, a religiosidade, as relações intercomunitárias, as vestes, o folclore e etnologia e a etnografia que estão ligados a todos os pescadores do litoral central português. Cada uma destas áreas será dividida por uma das equipas de trabalho (que totalizam 107 pessoas). Com este projeto será possível promover turisticamente o rio Tejo. Até ao momento foram publicados 4 livros (estando mais 19 para ser publicados), realizados diversos estudos, teses de mestrado, O aldeamento palafítico terá quartos, sala de reuniões, restaurante e uma horta, criando cerca de 100 postos de trabalho e contando ainda com uma ETAR dimensionada às suas necessidades. Um dos objetivos será atingir uma	

		taxa de ocupação de 50% (mínimo para que possa ter lucro) Existem 4 objetivos gerais: 1. Estruturar historicamente as determinantes ambientais das migrações para estas populações; 2. Identificar a capacidade de ultrapassar vulnerabilidades ambientais e desenvolver estratégias de resiliência face às alterações climáticas; 3. Desenvolvimento de cenários climáticos para as próximas décadas para as regiões em causa; 4. Criar quadro de referência para a gestão do território Foi efetuado um levantamento sobre tudo o que é a Cultura Avieira no âmbito do território e da arquitetura (o que eram as aldeias Avieiras). O objetivo principal é criar um Manual para que as pessoas possam perceber o que é a Cultura Avieira em termos de território e das construções e travar a perda deste património, trabalhando em conjunto com as populações destas aldeias. O projeto não foi finalizado pois a candidatura acabou também por não avançar (por alguma inércia do IPS) assim como aconteceu com muitas das outras entidades envolvidas, tendo a ultima atividade sido desenvolvida acerca de um ano. O projeto visava a construção de um hotel e com isso dar visibilidade a Portalegre tendo tido até ao momento taxas de ocupação boas. Alguns dos objetivos do projeto passam por servir pratos regionais no restaurante do hotel e apoiar o Complexo Termal da Fadagosa de Nisa. Houve a criação de, até ao momento 12 postos de trabalho Os projetos desenvolvidos visavam criar infraestruturas com o intuito de valorizar o território, como por exemplo o Parque de Autocaravanas, o Museu do Ferreiro, Condutas de Aguas a Vaqueiros (financiado pelo POVT) e Saneamento Básico de Farelos (financiado pelo POVT) Dinamizar atividades e dar a conhecer os cursos naturais de água no território, divulgar o território (faz parte de uma rede de Pólos presente no território). Os principais resultados deste projeto estão ligados com o aumento do número de visitantes e os workshops realizados. 2 dos projetos visavam recuperar salinas tradicionais e o outro projeto tinha uma vertente de inovação relacionada com o sal (novas formas de transporte, novos produtos, formas de comercialização). O apoio financeiro foi bastante importante para que os projetos fossem executados (apesar que um deles já estava em execução aquando da candidatura). Os resultados foram bastante positivos, levando a um aumento da produção da empresa.	
Principais contributos do projeto	Principais contributos do projeto	Criação de redes com os operadores locais, ferramenta de promoção da região em termos de destinos turísticos, ferramenta de venda que acrescenta valor à região Atração de pessoas leva a mais conhecimento dos produtos, com montras de produtos	EPP2, EPP3, EPP4,

		Comissão já tinha um projeto de enoturismo (onde não entramos). Neste já entramos pois, estavam à procura de um Município que gerisse a construção e funcionamento da estrutura. Promoção da Rota do Vinho Verde na componente turística (em termos de qualidade por exemplo) A iniciativa, apesar do IPVC trabalhar em projetos académicos relacionados com o granito, partiu do município pois entendemos que existe potencial que está desaproveitado. Cevalor só não é parceira porque não nos deixaram. Única unidade com casas autónomas, divulgação através de site e agências, oferecendo atividades de animação aos turistas através de oferta própria ou parcerias com empresas de animação turística, utilização de produtos caseiros nas estadias, criação de 2 postos de trabalhos (da região) Possibilidade de fixação de pessoas no território, identificação dos habitantes com a região levando a melhores condições (criando assim melhores condições para os turistas), rede existente entre os principais atores do território Não existe nenhum projeto no Douro que englobe todas as atividades que aqui fazemos, produção e comercialização do vinho (e outros produtos) sob uma marca própria, de qualidade, algumas atividades de animação como passeios de barco, cavalo, todo o terreno, etc (numa fase posterior), criação de postos de trabalho para locais (relação com Escola de Hotelaria de Lamego); os recursos que utilizam e a paisagem, o uso do antigo aumentam a atratividade do território Enólogo por um dia e cursos de ervas aromáticas, parcerias criadas, vinda de turistas para conhecerem produtos da região Já dispunham de competências nas áreas de Turismo e Marketing, alguma experiência em redes, comercialização de packs de animação turística através de redes de parceria (já na altura da candidatura), ajuda da economia local com mobiliário e atoalhados todos da região Norte, empregados são locais, Qualificação, projeção e promoção do território pois tem relevância internacional (é reconhecido pela UNESCO), atrai bastantes públicos; dinâmica criada na interpretação de um sítio geológico com um fenómeno único no mundo, com a possibilidade da aquisição de conhecimentos; criação de efeito multiplicador (gastos em hotelaria e restauração, etc); Apesar de não ser diretamente comercializável, a ecopista valoriza toda a economia da ocupação dos tempos livres, turismo da natureza etc, valorizando assim também o território, os próprios habitantes utilizam muito a ecopista para as suas caminhadas e jogging e os utilizadores acabam por servir-se de outros serviços circundantes (por exemplo alojamento e restauração) Rota do românico – operadores que trabalham a identidade e a imagem do território, possibilidade de refeições com	EPP5, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP15, EPP16, EPP17, EPP18, EPP19, EPP20, EPP21, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP26, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31, EPP32, EPP33,

		produtos regionais Património natural e cultural da Serra da Abobreira – venda de produtos endógenos com uma estrutura que irá surgir (para agregar a nível cultural e natural a parte da investigação, promoção e dinamização turística da Serra) Visibilidade da Estação Arqueológica do Freixo e seu potencial de atração alavancará outros projetos (produtos endógenos, turismo de habitação, artesanato, etc); articulação Tongobriga/Paisagens Milenares e Rota do Romano virá naturalmente mais tarde; ligação do PROVERE Paisagens Milenares com o PROVERE Rota do Românico tem sido benéfica através da partilha do conhecimento previamente existente no Vale do Sousa Apenas fizeram o caderno de encargos da empreitada, objetivo era apenas a infraestrutura e um certo número de utilizadores. A valorização dos recursos vinha pelo facto de tornar numa fonte de receitas através da valorização económica do recurso, e contribui para o aumento da atratividade do território, estando ainda a estratégia a “caminhar” para este objetivo A construção deste balneário potenciou a criação de um outro projeto (um hotel) Dar a conhecer e promover muitos dos produtos da região, criação de novos produtos através da troca de conhecimentos e experiências entre os locais e os visitantes. A identidade do Festival está ligada à Gardunha e vice-versa. O festival potenciará também a parte do turismo rural/natureza e animação turística. Apesar de ser um projeto que não está ligado ao PROVERE (apesar de financiado pelo PRODER) houve a compra de uma fábrica de lanifícios falida e transferência da maquinaria para um outro local, havendo também a contratação dos trabalhadores desta fábrica. A fábrica encontra-se já em funcionamento e promove visitas dos turistas que podem ver máquinas bastante antigas. Fazem passeios para ir de encontro aos pastores e ovelhas e explicam que depois de retirar a lã esta é processada naquela fábrica. Com o aumento do Hotel houve também um aumento da formação dos colaboradores em algumas áreas (mas projeto não foi aprovado pelo POPH) e neste momento grande parte do staff é licenciada. Em termos de inovação organizacional, este projeto contribui com o facto de o staff que tem funções de front office ser polivalente, poder desempenhar várias tarefas distintas e ter formação em diferentes áreas do conhecimento. A localização do Hotel no Parque Natural por si só valoriza o território juntamente a isto existem os percursos pedestres com explicação de um guia. Houve também claro a criação de alguns postos de trabalho em ambos os projetos. Foi constituída também, em Lisboa, uma loja para comercialização dos artigos da fábrica e produzidos pelo Hotel. Recursos servem de inspiração, mas também de material para criar as peças, vários artesãos com diferentes competências, valorização do território a nível nacional e internacional	EPP34, EPP36, EPP38, EPP40, EPP41, EPP42

		Criação de emprego para a região (20 postos de trabalho, apesar de ser maioritariamente do exterior da região), interação comercial com agentes presentes no território, movimentação que potencia na Vila e Concelho A economia de rede surgirá com a estruturação da oferta, pretende-se tentar que as empresas possam trabalhar em cooperação apresentando algumas novidades, existência de um portal com toda a oferta disponível e possibilidade de comercialização, tentativa de fomentar e apoiar o empreendedorismo na região (criação da Country Smile é exemplo), Criação de 6 postos de trabalhos (recebendo formação dada pelo INATEL), permanência de turistas leva a que estes despendam tempo (e dinheiro) na região, é um projeto inovador no sentido que, para além dos serviços que disponibiliza, normalmente não existem muitas opções de alojamento junto a este tipo de aldeias; reconhecimento que traz à região pela divulgação dos diferentes meios de comunicação; Um enólogo (proprietário) assegurará os conhecimentos relacionados com o enoturismo, pensam construir ligações com outros projetos existentes no território e pretendem ainda vender produtos locais com o objetivo principal de atrair mais turistas não só à Casa mas também à região Esta ação contribui sem dúvida para a valorização mercantil e atratividade do território pois estamos não só a vender os nossos produtos, mas a vender também o nosso património pois também promovemos visitas ao território. A entidade gestora ajuda à criação de selos de qualidade, dá formação, ajuda no registo de patentes, entre outros Não existia na região nenhum Hotel de 4 Estrelas (e não sei se em Portugal existirá algum com a temática romana), a promoção dos recursos endógenos dá-se no nosso restaurante e estamos a estudar a possibilidade de utilizar produtos endógenos nos produtos usados nas massagens. Fazemos ainda alguma promoção da região dando indicações aos hóspedes A entidade já possui muito do conhecimento e apoia os outros promotores. Existe uma rede mais formal (com os protocolos e dados estatísticos) e uma outra informal com a partilha por exemplo em feiras e congressos. É dada muita importância à criação/manutenção de redes e à inovação tecnológica (a nível do processo de produção, transformação e marketing). Todas as ações desenvolvidas pela entidade (como por exemplo a participação em eventos internacionais) traz visibilidade ao território. O envolvimento do CERVIM e da ADPM dão, só por si, um grande contributo para a partilha do conhecimento, o projeto do medronho vai trazer inovação, no sentido em que apenas era utilizado para fazer aguardente. Existe uma grande ligação das pessoas com o medronho e o projeto pode levar ao reforço desta ligação.	

		Novas formas de comercialização do mel ou produtos derivados deste, o espírito cooperativo com outros promotores e a prova de que é possível criar negócio e viver nas áreas do interior do país A diversificação de produtos feitos com medronho traz inovação O facto de ser um projeto de interesse público e os caminhos serem públicos, apesar de geridos por uma associação privada é inovador em termos organizacionais. O projeto tem feito bastante para aumentar a atratividade da região (não existia quase nada), tendo passado a existir um maior interesse dos meios de comunicação social. Espera-se que nos próximos 3 anos possam ser criados 300 postos de trabalho. Esta rota não vende apenas o mármore e as pedreiras, vende também a restauração, alojamento, a arquitetura e urbanismo da região, criando assim também uma maior vinculação das pessoas com o território e trazendo inovação no ponto de vista que não existia nenhuma ação que envolve-se toda esta diversidade de atores dos mais diferentes setores. Para evitar a duplicação de estudos foram primeiramente consultados todos os estudos existentes através de auscultação a parceiros, sendo principalmente para exportação o produto trará reconhecimento à região e apesar de ser de forma indireta o projeto levará a criação de postos de trabalho e novas utilizações da matéria-prima O projeto traz inovação ao nível da remoção da cortiça e disponibilização de informação científica e valorizará o recurso endógeno através destes. Este projeto, mesmo que a candidatura à UNESCO não seja aprovada, tem todo um trabalho de projeção e dinamização já realizado que poderá levar a uma maior visibilidade e atratividade do Montado, que desejavelmente levará a uma maior fixação de pessoas, maiores níveis de empreendedorismo O projeto, pelos resultados que produz contribui para a fixação de ativos (pelos postos de trabalho criados) e dinamização do território (pelo interesse que desperta, por exemplo nos meios de comunicação social e posterior publicação de reportagens). Trouxe ainda alguma inovação tecnológica, formação profissional dos ativos e consolidação das rolhas técnicas sobre outras alternativas e de Portugal como produtor destas rolhas. As economias de rede no que diz respeito ao conhecimento são a área mais forte do projeto, tendo a Academia (11 universidades e 7 institutos politécnicos) como base no estudo de toda a informação disponível, no entanto este projeto contribuirá evidentemente para o aumento da atratividade do território e valorização dos recursos endógenos do território. Mesmo sem ter sido candidatado o projeto, foi produzido um artigo sobre o Estudo de Caso dos Avieiros que será publicado no International Journal of Global Warming. Pretende-se construir uma base de dados com o apoio do	

		IPMA sobre alterações climáticas. O projeto iria gerar, apesar de uma forma indireta, algum know-how, projeção nacional e internacional do território O Hotel tem servido como elemento alavancador para os restantes serviços presentes no território dando a conhecer e ajudando a desenvolver a região, foram criadas sinergias com adegas locais, são utilizados produtos da região nas refeições servidas no hotel. Os projetos visam implementar dinâmicas económicas nos territórios do Baixo Guadiana, dar maior visibilidade ao território, O projeto pretende dar a conhecer a água como recurso endógeno importante no território, divulgando também o próprio território e a sua imagem e património através de atividades realizadas pelo Museu. Levou à criação de um posto de trabalho Foram adquiridos e postos em prática conhecimentos na recuperação das salinas (havendo também a transmissão destes)	
Principais dificuldades	Principais dificuldades	Prazo que decorreu desde a candidatura ao contrato de financiamento (aproximadamente dois anos) que obrigaram a alterações nos diversos documentos de gestão bem como nas prioridades de investimento Expectativas criadas inicialmente, passar de projeto âncora a complementar com as alterações financeiras que isso acarreta, burocracia existente Demora nas respostas, indefinição Falta de formação dos empresários (e que não se pode inserir no PROVERE), demora nas respostas Burocracia (demora na aprovação), confusão em termos dos pagamentos Obtenção de recursos financeiros, problemas financeiros na submissão da candidatura (erros da parte do Museu) Lentidão da decisão das entidades públicas, financiamento, Burocracia Antes da associação com a Rota do Românico foi relativamente difícil, mas após tudo se tornou mais fácil (sem aprovação não teriam provavelmente feito o projeto) Questões administrativas do território (existência de duas CCDR) e algumas dificuldades que são normais nas obras Abrangência do território leva a ter diferentes centros da mesma valência, por exemplo vários municípios, segurança social, centro emprego, bispados, CIM e CCDR; diferentes velocidades de trabalho dos diferentes atores; processos de decisão dos organismos públicos; Burocracia/falta de tutela sobre o território; compra de terrenos foi difícil de concretizar;	EPP1, EPP2, EPP3, EPP4, EPP5, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP15, EPP16, EPP17, EPP18,

		Burocracia da candidatura (feita com apoio de consultores) Grande abrangência territorial e os diversos agentes e seus interesses dificultam a conceção de estratégias de animação e promoção; mobilização de atores privados O facto de ser o primeiro (para convencer as pessoas a participar pois não estão habituadas) e o envolvimento de alguns parceiros. Burocracias na aprovação do Buy Nature levaram a atrasos no processo e tiveram que se candidatar a outro instrumento, o que levou a não terem sido apoiados pelo PROVERE; sente que falta alguma informação sobre o programa e ligação entre PRODER e PROVERE; problemas com atribuição de financiamento para a formação dos trabalhadores; Disponibilidade financeira Território é vasto e os parceiros de animação turística estão algo distantes; a Vila não tem todos os serviços de qualidade que poderia ter para oferecer aos turistas PROVERE em forma geral (programa teve um mau arranque, com muitas dificuldades e sem dinheiro) e desmobilização causada pelo facto de não surgirem aberturas de concurso após informação de que abririam; Demora normal na mobilização de diferentes atores num objetivo comum; Separação existente entre regiões (estando financiados no Centro apenas podem dinamizar o Tejo na parte Centro) não deixa ganhar a importância que poderia ter Problemas na aprovação do projeto no âmbito do PROVERE (foi apenas aprovado quando foi submetido ao PRODER) Enquadramento dos objetivos e das intenções a nível de investimento relativamente ao enquadramento nas linhas de incentivos existentes, dificuldades existentes no próprio território, facto da sede do INATEL estar em Lisboa e ser sempre assim tratado (não tendo em conta a localização das unidades) Mobilização de atores privados Única dificuldade prendeu-se com a não aprovação da candidatura numa primeira fase (feita por uma empresa), por motivos de inviabilidade financeira. Após nova candidatura o projeto foi aprovado e está agora numa fase inicial. Situação financeira atual não permite que a Câmara leve a cabo todas as ações que pretendia e numa fase inicial não passaram para o terreno alguns estudos e projetos que foram feitos. A crise levou ainda a uma diminuição do tamanho da feira Inicialmente foram sentidas dificuldades a nível financeiro (algumas derrapagens orçamentais) e neste momento a principal dificuldade prende-se com a promoção e comunicação	EPP19, EPP20, EPP21, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31, EPP32, EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP37, EPP38, EPP40, EPP41, EPP42

		Instabilidade gerada pela calendarização dos fundos (agora que os produtores estão a aparecer é quando o programa acaba) Dificuldades prendem-se com a burocracia ligada ao funcionamento do PRODER (libertação dos fundos, avanço dos projetos) Gestão financeira rigorosa (com a dificuldade de acesso a crédito por exemplo) e alguns aspetos técnicos (por exemplo os equipamentos são elegíveis, mas os exames não) O facto de ser um projeto bastante ambicioso e depender de vários aspetos, a falta de financiamento, a burocracia A criação de um produto turístico numa zona de baixa densidade como é o Alentejo nunca é fácil, mesmo tendo ajudado existir um ponto temático em comum (o recurso mármore), no entanto a maior dificuldade foi criar um produto turístico com base num recurso que normalmente não é de todo turístico (como é o caso das pedreiras). A principal dificuldade foi arranjar um laboratório acreditado e que conseguisse responder às especificidades dos ensaios que eram necessários A burocracia existente As principais dificuldades sentidas estão relacionadas com a própria natureza da operação em curso, a necessidade de estudar diversa informação relacionada com o montado para definir que parte deste será candidatado e as relações com os municípios (pois cada um deseja que grande parte do seu território seja candidatado). Não surgiram grandes dificuldades neste projeto Falta de abertura de candidaturas (deveria ter aberto em novembro de 2012 e depois maio de 2013) leva a que a vontade dos promotores (que existe) se vá esmorecendo, a falta de legalização das Aldeias Avieiras, o “eterno recomeço” sempre que existem mudanças políticas e a falta de conhecimento/apoio na elaboração dos projetos dos produtores. A falta de licenciamento impede que o projeto se inicie Falta de abertura de concursos e respetivo financiamento, complexidade dos processos, morosidade nas respostas/decisões, dificuldade no enquadramento dos projetos, falta de informação, Falta de financiamento, o desaparecimento gradual do património avieiro, a distância entre os escritórios e as aldeias Burocracia existente, a troca de entidade líder leva a que este projeto PROVERE não esteja a funcionar em pleno, o facto de alguns projetos âncora não terem avançado dificultou a promoção do território Burocracia levou à não execução de alguns projetos, falta de financiamento do PROVERE, majorações diferentes	

		entre os PROVERE, falta de acompanhamento do promotor, o facto da estratégia não ter sido conseguida (opinião do entrevistado enquanto técnico) Insuficiente maturação e execução técnica do projeto na altura da candidatura levou a atrasos Falta de informação disponível, falta de tempo para apresentação de candidaturas, articulação entre entidades	
Sustentabilidade futura do projeto	Sustentabilidade futura do projeto	Estrutura de custos responde às necessidades e exigências dum projeto desta natureza, tendo sido considerada a necessidade de uma gestão financeira prudente sem deixar de ser eficaz, responsabilizando os fornecedores que vierem a ser contratados Retorno para a empresa através da exploração comercial e criação de pacotes, publicidade online Não necessitando de grandes recursos posteriormente, o apoio entre a Câmara Municipal e as associações facilmente sustentará o projeto Algumas áreas continuarão a ser auto sustentáveis (restauro, bilheteira, aluguer de espaços) e sustentarão as outras atividades, autarquias irão também financiar o projeto. Taxas de ocupação da unidade, comercialização dos vinhos de níveis superiores e sinergias entrem estas Sem o financiamento o projeto deveria avançar na mesma, mas a longo prazo, divulgação a parceiros já existentes, feiras em que vão Não havendo financiamento bancário tudo se torna mais fácil (embora seja necessário cumprir objetivos para tornar parte do incentivo em não reembolsável) Lucro da venda dos bilhetes para ver o filme e aluguer dos áudio guias O projeto não irá requerer muitos recursos para ser mantido Rota do românico – sustentabilidade cultural está assegurada; a económica apenas se as Câmaras e o Orçamento de Estado continuarem a apostar; sustentabilidade financeira duvido que exista nesta fase do campeonato senão se reduzir drasticamente ao corpo do técnico e ficam 3 ou 4 guias profissionais de visitação Património natural e cultural da Serra da Abobreira – sustentável por si só devido ao património natural e cultural, possível surgimento de novos negócios junto aos percursos; Rede Centros BTT – era apenas instituir a Rede, mas caiu Projeto tem 2 fontes de receita: receitas das visitas/bilheteira e futuramente das publicações e apoios das entidades públicas que estão no terreno. Plano de marketing que será implementado pelo Consórcio e o próprio esforço e experiência da Fundação INATEL Havendo gente cria-se a sustentabilidade (sendo necessário primeiro captar investimento)	EPP1, EPP2, EPP3, EPP6, EPP7, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP15, EPP16, EPP17, EPP18, EPP19, EPP20, EPP21, EPP23, EPP24, EPP25, EPP27, EPP28, EPP29,

		Havendo novo financiamento, através de apoios de empresas relacionadas com a temática do projeto ou com bilhetes para entrada no Festival Ocupação do hotel e utilização dos serviços, produção e comercialização de produtos da fábrica e hotel Artesãos são associados da ADXTUR, comercialização dos produtos, criação de novos produtos e exposições Próprio hotel e serviços de qualidade prestados, satisfação dos clientes Atores privados através da dinamização e exploração das atividades que serão desenvolvidas (por exemplo o portal) Com estabilidade no país será mais fácil pois haverá mais procura A ocupação dos quartos irá financiar e sustentar este projeto Havendo gente cria-se a sustentabilidade (sendo necessário primeiro captar investimento) A sustentabilidade do projeto passará pelo cumprimento das metas e objetivos a que se propuseram Através da ocupação prevista, criação de novas parcerias e diversificação de serviços Sendo uma sociedade anonima com fins lucrativos a sustentabilidade deverá estar assegurada Possibilidade de financiamento no próximo Quadro Através da produção e comercialização dos produtos produzidos Existe já um estudo que demonstra que o projeto é sustentável, no entanto procura-se um investidor social que ajude a sustentar o mesmo e a possibilidade de financiamento de um Quadro Comunitário A sustentabilidade deste projeto será garantida pelo investidor privado Para além do período de execução das ações a sustentabilidade será garantida através da aplicação dos resultados obtidos A única necessidade será manter a classificação atribuída (com o cumprimento do plano de salvaguarda que será necessário apresentar à UNESCO aquando da candidatura) As vendas (incluindo exportações) e possíveis investimentos irão garantir a sustentabilidade do projeto Infelizmente não sei dar a resposta, apenas sei que a filosofia que está por baixo desta estratégia não desaparecerá. Sinto que este atraso nos sufoca. Andamos há quase quatro anos à espera de possibilidade de poder avançar. Desistência de alguns parceiros por razões financeiras e outras Sem financiamento o projeto dificilmente continuará. Apenas se existirem muitos alunos a querer fazer teses inseridas no tema Sendo uma entidade pública é mais fácil ter a sustentabilidade assegurada, ainda para mais tendo recursos próprios e autonomia administrativa e financeira	EPP30, EPP31, EPP32, EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP37, EPP39, EPP40, EPP41, EPP42

		A entrada neste momento é gratuita, mas poderá vir a ser cobrada, no entanto isso poderá não ser suficiente e terão que haver verbas municipais a ajudar a manter o projeto Mantendo-se a empresa os projetos vão-se manter	
Fatores de sucesso	Fatores de sucesso	Relação entre os diversos atores do programa Exemplo de que o PROVERE é forma/ferramenta de alterar forma de pensar/cultura de não se trabalhar em conjunto com foco no mesmo objetivo (valorização económica e ambiental do território) Relação com a ADRAVE e experiência passada Vontade e persistência, planeamento e faseamento efetuado no projeto Equipa jovem, paixão e humildade Relacionamento com os vários atores da região e a integração na comunidade Utilização de património geológico, valorizando-o social e economicamente, através da criação de equipamento de apoio dotado de condições de visita para passar conhecimento às pessoas A rede de atividades económicas potenciadas pela ecopista e complementaridade desta com outras atividades da região Rota do românico – haver um denominador comum que consegue agregar 12 municípios Património natural e cultural da Serra da Abobreira – entendimento entre 3 municípios com interesses totalmente distintos e contato profícuo entre todas as entidades Articulação entre entidades e territórios Dinamismo da EEC com reuniões frequentes e trabalho conjunto com consorciados Envolvimento dos parceiros e participantes locais, com toda a abertura a algo que era novo, a visibilidade ganha pelo Festival e pela marca Gardunha Localização e serviço diferenciado do Hotel Trabalho em rede na área do artesanato, ganhar confiança dos nossos produtos, tentativa de retratar uma região através de objetos Proximidade desenvolvida entre os agentes da rede, trabalho de equipa desenvolvido, coesão territorial Criação da rede e envolvimento dos atores Conceção da casa e dedicação dos proprietários no serviço prestado Localização da unidade com as características do território, o conjunto e oferta que a rede das Aldeias Históricas possibilita	EPP1, EPP4, EPP5, EPP6, EPP8, EPP9, EPP10, EPP11, EPP12, EPP13, EPP14, EPP16, EPP17, EPP18, EPP19, EPP20, EPP21, EPP22, EPP23, EPP24, EPP25, EPP27, EPP28, EPP29, EPP30, EPP31,

		O facto de ser diferente, estando ligada ao vinho, coisa que não existe na região Apostar apenas nos produtos que cada um produz, que é a sua mais-valia A aposta na sustentabilidade e produtos locais, as preocupações ambientais (painéis solares, caldeira de biomassa, refrigeração por geotermia) e a relação com os locais A cooperação entre entidades que permitiu um grande crescimento A rede, trabalho em parceria e sinergias que foram criadas A escolha de uma fileira rentável (não indo em modas) e um produto local e com tradição, a adequação do investimento à realidade territorial Iniciativa privada de interesse público é fundamental, o trinómio entre qualidade/ inovação/autenticidade (muito valorizado neste momento pelo mercado) e a componente humana As redes de contactos que foram criadas e o trabalho no terreno O facto de conseguir obter um investidor no sector industrial, numa região onde esses investimentos são diminutos A concretização das ações previstas Os principais fatores de sucesso são a capacidade de mobilização e concertação de vontades/interesses na Comissão Executiva, a qualidade da equipa técnica O facto de haver mercado para absorver a produção e o esforço para promoção da cortiça pelos diversos agentes da fileira da cortiça O trabalho em rede realizado e as pessoas envolvidas A componente de valorização económica do foco temático e o envolvimento na estratégia O trabalho, empenho, dedicação, visão e parcerias A temática abordada associada ao território e todo o conjunto de ações desenvolvidas. Os recursos humanos, o facto de ter uma elevada taxa de exportação	EPP32, EPP33, EPP34, EPP35, EPP36, EPP38, EPP39, EPP41, EPP42

Outras entidades relevantes dos territórios de intervenção (Grupos de Ação Local)

Dados Gerais – Grupos de Ação Local			
Entrevistadores		Tiago Marques	
Instituições		GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13	
Entrevistados		Responsáveis dos Grupos de Ação Local	
Período de realização		Entre 17 de Julho e 13 de Agosto de 2013	
Entrevista			
Categoria	Subcategoria	Observações	Entrevistado
Tecido empresarial e mercado de trabalho	Ponto forte	Sector Primário do Baixo Mondego (arroz e milho) na Bairrada (vinho) e existência de algum sector empresarial na Mealhada e Cantanhede com empresas de ponta na área da Biotecnologica, Cerâmica e Metalomecânica. Níveis de desemprego abaixo da média da Região Centro (que é mais baixo que o país). Capacidade de integração dos licenciados nos tecidos económicos Desenvolvimento da atividade económica em torno das condições ambiental do território Localização geográfica do território (perto de dois grandes centros urbanos – Porto e Vigo) Número elevado e diversificado de micro empresas, estruturas de apoio ao tecido empresarial População jovem e com formação superior. Boa capacidade de empreendedorismo. Predominantemente agrícola e ligado à vinha e ao setor dos serviços Grandes tradições em produtos artesanais, nomeadamente gastronómicos, especialmente no que concerne ao fabrico de queijo de ovelha e de cabra, ao mel, aos enchidos e ao azeite; Importantes potencialidades no domínio das indústrias agroalimentares, dada a existência de grandes quantidades de produtos agrícolas (azeitona, uva, amêndoa, leite, etc...); facilidade de instalação de unidades fabris devido ao baixo custo dos terrenos; existência de mercado para as indústrias alimentares. Dinâmicas importantes de criação do próprio emprego, sobretudo nos sectores comerciais e de serviços. Baseado no sector primário Tecido empresarial assente em micro empresas Qualidade dos produtos agrícolas (apesar de não estarem certificados), baixa taxa de desemprego Diversificação das atividades e consolidação das atividades existentes Nova zona industrial de Alcútem, rede de transporte e proximidade do Algarve	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13

	Áreas de melhoria	Tecido empresarial muito assente em PME e micro empresas. Quebras no comércio e na restauração Inovação para os produtos endógenos Tecido empresarial frágil, incipiente e envelhecido Aposta clara e objetiva na internacionalização (não apenas com Espanha) Apoio e acompanhamento qualificado aos empresários, necessidade de ações de formação em áreas estratégicas, comércio de proximidade nos mercados locais e relação com os mercados exteriores Maior apoio financeiro ao investimento. Incentivo à fixação de jovens. Incentivo à formação profissional. Trabalho em rede dos empresários locais; melhor aproveitamento dos recursos endógenos do território Acrescentar valor na produção Existem muitas micro empresas Tecido económico débil Aproveitamento da nova zona industrial	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL8, GAL9, GAL11, GAL12, GAL13
Qualificações da população	Ponto forte	Qualificações básicas na parte agrícola melhoraram, havendo alguma formação de nível superior. O Instituto Politécnico de Portalegre tem as escolas superiores de enfermagem, de educação, de tecnologia e gestão e agrária Oferta diversificada de UFCD A região possui uma taxa elevada de jovens com cursos superiores e com cursos profissionais. Jovens bastantes qualificados e empreendedores; população mais envelhecida com menos qualificações Existe saber fazer em diversos domínios Qualificações dos jovens GAL tem gabinete de apoio à formação de adultos e certificação de competências	GAL1, GAL2, GAL5, GAL6, GAL8, GAL9, GAL11, GAL12
	Áreas de melhoria	Falta formação em contexto de trabalho em algumas empresas Continuar a aposta na formação técnica Falta de qualificações da população Diminuição significativa do número de estudantes por terem que ir para as cidades maiores, pouca articulação entre o ensino público e as escolas profissionais Formação em áreas estratégicas como marketing, comercialização, mercados e adequação da formação às necessidades do território e áreas com potencial de desenvolvimento Cursos que respondam mais às necessidades do tecido económico local.	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL12, GAL13

		Mínimos são cumpridos mas algumas áreas poderiam ser melhoradas Promover mais ações de formação Qualificação ainda informal Baixas qualificações em alguns setores Baixas qualificações Baixa qualificação dos recursos humanos	
Redes de cooperação socioeconómicas	Ponto forte	Existência de estratégias de desenvolvimento (sendo o GAL uma expressão dessas redes), cooperação com outros promotores de projetos (InLoco e Almargem) Empenho em constituir redes económicas Algumas redes já existentes Existem instituições que têm como missão a organização corporativa, que funcionam igualmente como ponte de ligação com outras de áreas diferentes. Existência de algumas parcerias a nível social, por exemplo, os Clas. Cooperação também entre as várias ADL's do Norte e ate mesmo estrangeiras. As formais são abundantes Existência da Associação Comercial da Guarda e NERGA Criação do Plano de desenvolvimento dos territórios do Baixo Guadiana	GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL8, GAL9, GAL10, GAL13
	Áreas de melhoria	Não existe uma associação empresarial global no território, devido a diversidade de áreas económicas Incipientes e pouco profissionalizadas Alimentar e dinamizar as redes sociais de cooperação, associações comerciais em excesso Cooperação ligada à componente turística Maior facilidade em estabelecimento de contacto entre os agentes primários do tecido socioeconómico. Deveriam ser efetivadas as redes que existem Potenciar mais a cooperação Necessitam de sustentabilidade Apenas agora se começam a tentar desenvolver Débeis, apesar do estímulo que se tenta dar Cooperação com o território Espanhol	GAL1, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL11, GAL12, GAL13

Capacidade empreendedora	Ponto forte	Grande procura nos concursos abertos – grande pendor empreendedor no território Aproveitar a massa crítica que veio para o território fugindo da crise na cidade Várias candidaturas na linha da animação turística e turismo rural Inúmeras candidaturas aos diversos programas que são apresentadas Existência de entidades que apoiam o empreendedorismo (ex: ESDIME) e estruturas municipais existentes; apoio ao empreendedorismo juvenil Os jovens têm uma excelente capacidade empreendedora e muitos dos seniores acompanham essa capacidade dos mais jovens. Surgimento de alguns jovens empresários Os jovens já começam a ter uma forte capacidade empreendedora criando o seu posto de trabalho Grande capacidade de replicar ideias Os projetos que surgem são sustentados Projetos existentes criados por jovens Ninho de empresas existente Apresentação e conclusão de projetos no PRODER leva a um efeito demonstrativo que leva mais pessoas a acreditar que também podem	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13
	Áreas de melhoria	Capacidade para manter os negócios, resistindo às adversidades. Apoio deveria ser faseado ao longo dos anos e não apenas no princípio Maior apoio desde o surgimento da ideia à concretização de um projeto Os estabelecimentos de ensino superior deviam ser obrigados a ter em todos os cursos uma ou mais disciplinas de empreendedorismo, onde existisse uma componente prática. O mesmo deveria acontecer em todos os níveis de ensino obrigatório e não obrigatório. Aparecimento de novas ideias poderia servir como alavanca/incentivo para os que já estão no terreno Dar mais apoio quer financeiro quer logístico aos jovens empreendedores. São cópias pouco ambiciosas Falta de incentivos regionais para fixação de pessoas Relativamente baixa	GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL11, GAL12,

Fatores qualificantes do território e do ambiente	Ponto forte	Elevada cobertura de infraestruturas básicas e de comunicação (2 Auto Estradas). Rio Mondego O próprio meio rural Horas de exposição solar, 25 dias de chuva útil por ano, facto de mais de metade do território estar sob proteção ambiental (REN ou Rede Natura 2000), condições para o surf, diversidade de paisagens Qualidade paisagística e ambiental do território (Parque Nacional Peneda Gerês e Zonas Protegidas e Classificadas) Biodiversidade, recursos geológicos Proximidade de alguns centros urbanos e da Galiza, Tecido económico dinâmico. Existência de estabelecimentos de ensino superior e de instituições de formação profissional. Possuir o Parque Nacional Peneda Geres como parte do território. Existência de inúmeros cursos de água sem poluição. Património e cultura como fatores de dinamização territorial. Território classificado como património nacional e pela UNESCO como património mundial Cultura que valoriza o saber e o conhecimento, diversidade do património histórico relevantes; existência do Parque Arqueológico do Vale do Côa. Património histórico, arquitetónicos incluindo as paisagens humanizadas, como as encostas do Douro, as aldeias...), que testemunham a sábia convivência do homem com a natureza. Espaços e recursos naturais, recursos nacionais estratégicos (água, floresta, espaços agrícolas); Empreendimentos hidrelétricos de natureza pública. Paisagens naturais e culturais e outros fatores favoráveis à atividade de turismo e lazer (paisagem natural, amendoeira em flor). Parque Natural do Douro Internacional. "Alto Douro Vinhateiro" Concentração e variedade Localização do território (Serra da Estrela e Reserva Natural da Malcata), recursos hidrográficos, condições atmosféricas Zona florestal; Vitivinicultura e olivicultura; preservação da tipicidade da região Biodiversidade existente, 2 zonas Rede Natura e 1 Parque Natural Rio Guadiana, condições ambientais	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13
	Áreas de melhoria	Maior informação/divulgação sobre estes fatores Capacidade de retirar mais e melhor destes ativos Empreendedorismo, qualificação e cooperação para melhor oferta de produtos de oferta turística integrada Melhor promoção territorial. Maior valorização dos recursos naturais existentes. Melhor sinalização indicativa e interpretativa.	GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7,

		Legislação nacional e internacional levanta alguns entraves; população não tem consciência da mais valia do território; implicações que podem vir destas classificações no próximo QCA Criar melhores condições para a visita a estes parques, criando roteiros, trilhos, visitas guiadas. Falta de sistematização Poucas empresas de animação turística Educação ambiental, promoção do turismo organizado Melhorar navegabilidade do Rio Guadiana, explorar turisticamente o Rio	GAL8, GAL9, GAL10, GAL12, GAL13
Recursos patrimoniais e culturais	Ponto forte	Património construído (Castelo de Montemor, Palácio do Buçaco); Ambiente: Mata do Buçaco, Dunas de Mira Território rico em recursos patrimoniais e culturais Maior densidade de megalitismo da Península Ibérica Aldeias preservadas Património mineiro Património construído histórico vasto na diversidade e muito rico. Cultura material e imaterial rica. O património etnológico deve ser mais valorizado através de uma inventariação rigorosa como ponto de partida para a sua rentabilização como recurso económico. Deverá incluir igualmente o património histórico, pela identidade com o território e com a cultura local. Existência de festas, feiras e romarias, manifestações culturais (festividades, gastronomia.), património edificado construído Abundantes e diversos Conservação do património edificado, castelos existentes Aldeias históricas existentes, Castelos existentes, Casas do Século XVIII Conjunto de vilas e cidades raianas Preservação da cultura local (ex: ranchos folclóricos), Recursos arqueológicos de Mértola e Alcoutim	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13
	Áreas de melhoria	Valorizar o património com a criação de produtos que possam ser promovidos e vendáveis Divulgação a nível nacional e internacional Maior informação/divulgação sobre estes recursos Capacidade de promoção articulada e organizada da oferta Trabalhar o passivo ambiental Falta de inventariação. Maior divulgação da riqueza cultural e patrimonial como potencial de desenvolvimento do	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6,

		território. Difusos e por operacionalizar Aproveitamento dos recursos existentes Valorização destes recursos arqueológicos Ofícios tradicionais que se vão perdendo	GAL9, GAL10, GAL12, GAL13
Densidade e qualidade das organizações públicas, privadas e sociais existentes	Ponto forte	Malha institucional bastante consolidada com elevada taxa de cobertura das organizações sociais, presença de associações de desenvolvimento e de entidades ao nível associativo quer na área social, cultural etc Relacionamento público/privado Bom trabalho das autarquias e Instituto Politécnico Várias organizações públicas ou privadas nos domínios O território possui número suficiente de instituições privadas e públicas em quantidade e com qualidade bastante para exercerem o objeto para que foram criadas e que respondem às necessidades territoriais. É necessário que as instituições existentes no território se reorganizem de maneira a responderem ao objeto da sua criação, sem preconceitos territoriais ou de protagonismo sem decoro. Baixa densidade do público e grande densidade do privado Rede de infraestruturas para idosos Densidade tem aumentado ao nível social Cobertura do território pelas organizações privadas	GAL1, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL9, GAL11, GAL12, GAL13
	Áreas de melhoria	Não existe nenhuma Universidade no território, apenas perto das fronteiras (Coimbra e Aveiro) Trabalho em rede Demasiadas Câmaras Municipais para poucos habitantes, fecho de CTT/Escolas que leva a despovoamento Demasiadas entidades por setor leva a dispersão de recursos Qualificação dos dirigentes das entidades, que levará a melhoria na qualidade da intervenção das organizações Melhorar o funcionamento em rede e aumentar as parcerias ativas. Mais eficiência no funcionamento de forma a obterem-se resposta mais céleres. Maior aproximação aos seus beneficiários. Sobreposição de entidades, objetivos, funções Região desagregada administrativamente Requalificação/reorganização das entidades já existentes Associações culturais poderiam trabalhar melhor	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12,

		Qualificação das organizações e cooperação entre organizações Falta de instituições públicas (escolas, Saúde, etc) e as que existem correm o risco de encerrar pelo facto de haverem poucos habitantes	GAL13
Singularidade, sustentabilidade e valorização mercantil de um recurso endógeno	Singularidade, sustentabilidade e valorização mercantil de um recurso endógeno	Vinho da Bairrada, porque faz parte de atividade agrícola que envolve muitos agentes e que tem uma cobertura bastante grande desde o grande produtor à adega cooperativa ou do produtor ao comercializador e também na lógica da sua integração em produtos diversificados (ex: Rota do Vinho) Produtos DOP/IGP, pela Valorização da qualidade pelo mercado/identificação do território O ambiente, pois Como já existe não exige grandes investimentos em infraestruturas, propicia os negócios (com um grande crescimento na área do turismo natureza, alojamento, etc) Vinho verde Alvarinho, pois só existe aqui, tem capacidade de estar no mercado que os outros produtos não têm, implica grande número de ativos na agricultura Energias renováveis – solar térmico/fotovoltaico, porque existe em grande quantidade, energia constitui um fator importantíssimo no desenvolvimento económico. O artesanato dos bordados, da filigrana, do barro e da quinquilharia, pela importância cultural, pela identidade com o território, pelo número de pessoas que emprega, pela riqueza que cria e pela manutenção da cultura que é importante manter-se como identidade de um povo e de um território. Paisagem e vinha/vinho, pois são os recursos mais importantes. A singularidade dos socalcos que não podem ser alterados, o facto da maioria do território estar plantada vinha A Amêndoa e o queijo terrincho, Devido à singularidade destes produtos. A amêndoa peladinha e coberta só feita nesta zona assim como o queijo terrincho também único desta região. As praias para surf de Peniche, que são o melhor destino da Europa para esta modalidade desportiva. Parques naturais pois Já existem, podem ser feitos planos de desenvolvimento a médio prazo fazendo um projeto de integração dos mesmos. Parque natural engloba a parte cultural, económica, produção, proteção ambiental. Vinho, pois são zonas de produção, zonas grandes de plantação, zonas demarcadas, com abrangência territorial e importância socioeconómica A água, devido à Barragem do Alqueva e ao estímulo ao surgimento de novas atividades Rio Guadiana, pois é o elemento estruturante do território, tem potencial de desenvolvimento imenso e efeito multiplicador que pode ter com a atração de turistas (alojamento, produtos locais, restauração, etc)	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13

Competências existentes no território	Competências existentes e entidades que as possuem	Competências técnicas na produção (experiência do passado mas também a utilização de tecnologias inovadoras), comercialização (novas formas de marketing) e definição de outros produtos complementares (ex Turismo). Exemplos de entidades: Sector cooperativo (adegas cooperativas), produtores individuais, Sociedade Messias Empreendedorismo e inovação. Exemplos de entidades: Instituto Politécnico de Portalegre Conhecimento do território. Exemplos de entidades: O GAL, Universidade do Algarve, CCDR, Casas Brancas, Pedralva Surf Hotel, tecido empresarial em torno do surf Conhecimento sobre todas as atividades do processo de produção de vinho. Exemplos de entidades: Adegas cooperativas, pequenas explorações vinícolas, Associação de Produtores do Alvarinho Experiências ao nível da Investigação e Desenvolvimento Tecnológico. Exemplos de entidades: Agência Regional de Energia do Centro e Baixo Alentejo, Câmaras Municipais, algumas empresas O sector agrícola foi, é e continuará a ser um dinamizador económico deste território. Em momentos de crise a população resolve voltar à terra e dela ser capaz de criar novas formas de produção rentáveis e sustentáveis. A terra é um recurso limitado e escasso, mas pode permitir criar novas Dinâmicas e fixar jovens com estudos superiores, pelo conhecimento que adquiriram pela facilidade em se adaptarem a novas realidades profissionais e pela vontade que têm demonstrado em inovar. Paralelamente à produção existe a possibilidade da transformação agroalimentar, que permitirá criar novos empregos, criar mais-valias aos produtos da terra e oferecer produtos com qualidade, para nichos de mercados internacional que tanto procuram a excelência do produto pela originalidade e pela qualidade. Exemplos de entidades: Agrupamento de produtores de pequenos frutos, que têm como parceiros na sua gene jovens e entre estes a maioria são licenciados. O PROVE é um exemplo de projetos em parceria entre agricultores, agricultores e consumidor final e entre estes e as ADL. As ADL como organismo de proximidade podem ser impulsionadores de dinâmicas de parcerias e de valorização dos produtos locais e do território. Conhecimentos adquiridos em todas as etapas de produção e inovação na produção. Exemplos de entidades: UTAD. Produtos endógenos da região, o rio douro, património histórico e paisagístico da região. Exemplos de entidades: Associação de comerciantes, associações de agricultores, associações de produtores agrícolas As organizações que dinamizam a animação do sector possuem essas competências. Exemplos de entidades: Empresas, Municípios, as ADL.	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13

		Conhecimentos extensos em todas as áreas do sector primário. Exemplos de entidades: Todas as micro empresas Capacidades técnicas, conhecimentos/experiência adquiridos. Exemplos de entidades: Diversos produtores/engarrafadores, adegas cooperativas. Capacidade de apresentação de propostas de desenvolvimento, tradução do que são as políticas públicas e a sua articulação no território, consensualização de plataformas de desenvolvimento com os atores locais. Competências técnicas nas áreas da animação económica e do desenvolvimento social. Exemplos de entidades: Rota do Guadiana, Câmaras Municipais, Associações Privadas Setoriais (ex: Cooperativas). Conhecimento do rio e sua história pelos locais (e a ligação destes com o território). Exemplos de entidades: Associações de Desenvolvimento Local, Municípios, Associação Transfronteiriça Alcoutim-Sanlúcar	
	Gerar maior dinamismo empresarial	Agregar produtores em torno da marca Bairrada, com promoção conjunta dos atores envolvidos (ex: eventos regionais e nacionais); Articulação clara entre a vinha e a restauração Formação, maior visibilidade e materiais de divulgação/informação Promoção e comercialização conjunta do Alvarinho Partilhar promoção e informação sobre o território, visitas de negócios Desburocratizar os processos de licenciamento, Maior articulação entre os Ministérios como facilitador dos licenciamentos onde é obrigatório parecer de instituições diferentes. Linhas de crédito com taxas de juro mais baixas. Programas de incentivo ao investimento. Maior aproveitamento do turismo: alojamento (qualificar ou requalificar as já existentes e criação de novas) e enoturismo Projeto Parques com Vida que a Douro Superior é parceira – marca de qualidade atribuída aos serviços que gera um maior dinamismo e um trabalho em rede. Provas nacionais e internacionais de nível competitivo Benefícios em alguns serviços (impostos, portagens, etc); reuniões/encontros informais entre empresas Evento forte ligado ao vinho Projeto do regadio, Produção agroalimentar, Passeios de barco, Turismo rural Construção da Ponte Internacional do Guadiana (seria um elo de ligação desta zona com Espanha)	GAL1, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13
	Estimular o empreendedorismo	Para além do que já fazem, o Prémio de Empreendedorismo (que está a decorrer) Apoio ao desenvolvimento de produtos agroalimentares Interligado com a área anterior, pois surgiriam mais empresas, ideias, etc. Discriminação positiva nos programas	GAL1, GAL2, GAL3,

		de financiamento relacionadas com o ambiente, visto ser o caminho a seguir Mostrar aos pequenos produtores as diferentes maneiras de comercialização do vinho Existência de mais formação, promoção Maior motivação ao investidor. Maior apoio ao investimento. Estes dois fatores devem ser trabalhados conjuntamente, sendo necessário informação, sobre tipologias de investimento atendendo aos mercados, incentivos financeiros ao investimento, apoio aos novos investidores a atrair investidores externos. Mais unidades de alojamento em algumas zonas do território Parceiros da Rede Empreendedouro; ações de formação Existir fundos públicos para apoiar iniciativas e projetos Projeto Escola Empreende (com a elaboração de manuais de formação), atividades de apoio financeiro a iniciativas empresariais (apesar de estarem relacionados com todo o território) Criação de condições para instalação de empresas nas zonas próximas do Rio (turismo, restauração), melhoria do aproveitamento do turismo náutico	GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL12, GAL13
	Incentivar a implantação de instituições da área do conhecimento	Tendo presente a Universidade de Coimbra e Aveiro e BioCant, o espaço disponível estaria na transferência de conhecimento para as empresas Universidade do Algarve está a fazê-lo Maior direcionamento das escolas profissionais para, por exemplo, a enologia Em parcerias com as Universidades e experiências já existentes O crescimento económico e o desenvolvimento só é possível com conhecimento, razão pela qual os territórios deveriam preocupar-se em instalar espaços onde o conhecimento fosse debatido, fosse aprofundado, fosse investigado, fosse consolidado e fosse colocado à disposição de quem o pretenda utilizar. Estes projetos obrigam a parcerias fortes com instituições de ensino superior, com centros de investigação, com trocas de experiências, com cooperação interterritorial e transnacional, com vontades de trabalho em desenvolvimento integrado e duradouro. Espaço/benefícios dados pelas autarquias para incentivar esta implantação Aposta de formação na área da vitivinicultura Promoção e definição de estratégias concertadas entre entidades públicas e privadas	GAL1, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL11, GAL13

	Fortalecer as competências técnico-profissionais	Iniciativas de formação profissional vão dando resposta às necessidades, falta no entanto dar resposta às necessidades de formação contínua das pessoas que estão no ativo, principalmente nas PME e micro empresas Aprofundar o impacto da Escola Superior Agrária de Elvas junto da população Adequação dos sistemas de formação às especificidades do território Formações específicas na área O conhecimento técnico-profissional é indispensável em qualquer sector de atividade, sendo necessário atualizações permanentes, sendo para isso necessário formação contínua para evitar desatualizações. O sucesso profissional e empresarial depende da qualidade dos colaboradores, do seu profissionalismo, das suas competências técnicas, do domínio do saber-fazer, da disponibilidade para se adaptarem em curtos espaços de tempo a novas realidades e novos desafios profissionais, do domínio das novas tecnologias, da adaptação a novas exigências profissionais, da flexibilidade às exigências dos horários de trabalho, das novas respostas aos novos mercados com mais e melhor conhecimento. Formação feita à medida das necessidades Ações de Formação Maior apoio técnico à atividade agrícola Aposta na formação de recursos humanos na área do turismo	GAL1, GAL2, GAL3, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL12, GAL13
	Travar a desertificação e promover a fixação de ativos	Continuar a melhorar a qualidade de vida das populações a nível social, cultural, saúde, educação. Criação das condições para a criação de emprego Mais atenção à reflorestação da serra na base da floresta mediterrânica (devido às atividades que daí se vão criando), fomentar povoamento disperso caso habitação fosse autossuficiente (em termos energéticos, de água e tratamento de afluentes) e reflorestar área circundante Benefícios fiscais a empresas que se fixem no território Melhoria da oferta de serviços sociais e culturais para existirem mais valias que permitam a fixação Primeiro o despovoamento e depois a desertificação, só se conseguem travar com incentivos sociais e económicos. Os serviços de proximidade são fundamentais para travar o despovoamento, os apoios e incentivos financeiros são indispensáveis para travar a desertificação. As zonas de baixa densidade e os territórios rurais em especial necessitam de políticas estratégicas de longo prazos, nunca inferiores a trinta anos, o que não tem acontecido. A diminuição das assimetrias entre o urbano e o rural, entre o litoral e o interior são cada vez maiores, criando desmotivação nos residentes e afastando os novos residentes pela falta das condições mínimas	GAL1, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL9, GAL11, GAL12, GAL13

		de atratividade que lhes permita decidirem pela pacatez e pela qualidade de vida se não existir nível de vida compatível aos litoralizados ou urbanizados. Apoio a criação de micro empresas (PRODER e PROMAR) Incentivos fiscais para localização de empresas, fornecer gás natural, baixar preço da água e eletricidade, portagens Todas as iniciativas apresentadas anteriormente mitigam este problema Instalação de empresas de animação turística, aposta no desenvolvimento e comercialização dos produtos locais	
PROVERE PRODER	e Conhecimentos sobre os Programas	O PROVERE neste território não teve/tem estruturada nenhuma intervenção. Existe apenas um PROVERE que está associado às Termas que à partida cruza um pouco este território (Luso e Curia) e que é um PROVERE que achamos não devia existir porque o PROVERE das Termas não é um PROVERE territorial e temático que apanhou varias intervenções. Eu neste momento nem consigo avaliar como é que está a ser executado. Pelo que conheço do PROVERE ele deveria ser sobre uma tipologia e sobre um território e neste caso isto não é um território, é nacional praticamente. PROVERE – valorização de um determinado território, por isso ele deve existir numa região demarcada, bem definida, homogeneia, com características especiais, como acontece no Tejo, Aldeias Históricas, Aldeias do Xisto, etc. O PROVERE em si, não concordei com a sua estrutura porque de facto a filosofia era interessante na lógica de encontrar um determinado elemento estruturante que pudesse potenciar o desenvolvimento de um território à volta desse recurso. Não lhe sendo atribuída a figura de programa, com recursos próprios, situações de equidade...havia uma boa estratégia, construída num determinado tempo mas que não estava certa com os recursos dessa mesma estratégia porque as candidaturas tinham quem ir a outros instrumentos de financiamento que por sua vez podiam não ter, nem estavam a ser pensadas com os mesmos objetivos. Assim sendo tenho algumas críticas quanto ao modelo conceptual do PROVERE existente neste quadro. O PROVERE pretende dinamizar atividades económicas que se insiram numa estratégia definida para um território. A sua implementação não foi bem sucedida no território da ADER-AL – aliás, o GAL não foi chamado para a colaboração na conceção da referida estratégia PROVERE para o território. É um bom programa. Os objetivos metodológicos estabelecidos estão corretos e tem todo o sentido procurar encontrar sinergias e potenciar os recursos que o território tem e ter uma estratégia comum de valorização desses mesmos recursos. Existe o Algarve Sustentável e o do Guadiana mas haviam muitos mais. Fazemos parte da parceria, sendo chefe de fila de um projeto aprovado. Nunca percebi muito bem o aparecimento dos PROVERE nestas zonas, quando estas zonas já estão abrangidas por PRODER, que vieram	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13

		primeiro e não houve uma articulação da estratégia. Conheço o Minho IN. Acompanhamos numa fase inicial a candidatura do Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo, apesar de formalmente não estarmos na parceria pois não apresentamos qualquer projeto. Temos participado em algumas atividades que foram realizadas. O PROVERE foi e é importante, tendo falhado pela falta de recursos financeiros, inicialmente anunciados que nunca foram concretizados, razão que levou à desmotivação do investidor e à descrença num programa que tinha um objeto inovador, integrador e complementar que não funcionou por desarticulação entre Ministérios. Num futuro a existir novo PROVERE esta situação da inovação, da integração e da complementaridade deverá ser revista, de maneira a criar maior confiança nos investidores privados, como dinamizadores da economia territorial. Quase nada. Vi a legislação na altura que saiu. Não tivemos qualquer participação no PROVERE que opera aqui. A informação que foi passada, ou que as pessoas entenderam foi que eram um programa de apoio e que não era e na minha opinião não tem sentido de existir. Quem ficou com isso foi a Estrutura de Missão do Douro...acho que se sobrepõem a tudo o que já foi feito e existe de orientações para o Douro Vinhateiro, era mais do mesmo. Nada. Como é que eu posso criar um plano de desenvolvimento estratégico sem contar/falar com os agentes locais do território? Como é que eu estrategicamente posso dizer que o investimento é nas casas de turismo se a associação de desenvolvimento, que tem dinheiro para projetos até 300.000€ possa ter outra estratégia? Penso que foi um processo que correu mal, em que se criou estruturas novas, sem auscultar as que cá estavam, ver se estas se podiam estruturar de outra forma e albergar as novas estruturas. Aqui temos o PROVERE das Aldeias Históricas, com alguns encontros em que falamos de alguns projetos. Mas no fundo houve uma duplicação de tudo. No território existem os PROVERE Aldeias do Xisto, Termas, Buy Nature...mas não sei nada sobre eles Foi um fogo farto. Quando foi anunciado, nos vimos logo que aquilo era inviável. Os apoios, número de empresas que apoiavam e foi o que efetivamente veio a acontecer. O PROVERE acabou por ficar em situações imateriais, ligadas às câmaras, criaram-se associações novas que não se deviam ter criado (só se dispersou recursos e dinheiro) e o resultado do PROVERE para mim foi 0. Dinheiro para a rua e resultados positivos (postos de trabalho, divulgação da região, animação) tudo isso ficou feito em pouco ou nada. Dizem que somos parceiros mas nunca nos convidaram para nada, e com os recursos que ambos dispúnhamos poderíamos ter feito uma coisa engraçada. Aldeias Históricas e Vale do Côa.	

		Nada. Concorremos a um PROVERE, tal como outras entidades. Na altura avançamos e a CCDR pediu para alargarmos a zona até ao Politécnico (Vidigueira, Beja, etc). Fomos reformulando e foram nos pedidos elementos, mas de um momento para o outro a coisa parou e não houve mais nada. PROVERE não chegou a ser assinado. Conhecemos o programa. Existem dois PROVERE que abrangem este território do Baixo Guadiana: Âncoras do Guadiana e Recursos Silvestres do Mediterrâneo	
	Inclusão do GAL em EEC-PROVERE	Não. Não, como acima referido. Não. Fez parte inicialmente na parte da apresentação de candidaturas e constituição de parceria, mas depois saiu fora. Sim, Minho IN Não PROVERE Minho IN, como parceiro beneficiário. Não PROVERE do Douro Vinhateiro Não, embora seja obrigado a valorizar candidaturas nesses projetos. Não, pois nunca fui convidado para nenhum Na altura assinamos os documentos, mas nunca nos chamaram para nada por isso digo que não pertencemos Não Subscrevemos a parceria do Âncoras do Guadiana mas não somos parceiros formais	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL8, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13
	Alinhamento do PROVERE com a EDL	Em conceito está. Temos na nossa estratégia a valorização dos recursos económicos, ou seja criação de emprego à volta daquilo que é específico, nomeadamente as Termas do Luso é algo que nós gostaríamos de potenciar e insere-se na lógica, não especificamente nos aspetos termais por si, mas por ser um elemento de valorização do território, ou seja, não é só por ser termais, se fosse um teatro tinha o mesmo valor. O que me levanta dúvidas é como é que um PROVERE que abrange tantos pontos é um PROVERE de dimensão territorial. Ou seja uma coisa é desenvolver as Termas de São Pedro do Sul que têm uma determinada característica, outra é as do Luso que tem características completamente diferentes. Na minha ideia este PROVERE está fora do conceito de PROVERE, no entanto abrimos espaço para todo e qualquer projeto que valoriza-se a localidade do Luso e as Termas como agente de desenvolvimento económico e valorização dos produtos locais, tendo todo o apoio de nossa parte. De forma nenhuma	GAL1, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL9, GAL10, GAL11, GAL12, GAL13

		Têm alguns pontos em comum, no entanto a ADRIMINHO não foi convidada para no início elaborar a estratégia Numa área específica sim (relacionada com os produtos que consideramos também como potenciais ao nível do desenvolvimento de atividades económicas), mas por acaso pois não houve concertação de estratégias Tentou-se articular com a Estratégia de Desenvolvimento Local das Associações de Desenvolvimento Local dos territórios de implementação (Minho-Lima; Cávado e Ave onde atuam as ADL – ADRIMINHO, ADRIL, ATAHCA e SOL DO AVE). Exemplos dos principais pontos de interseção: Investimentos em Casas de Turismo em Espaço Rural, valorização do Património construído, apoio a Micro e Pequenas Empresas, Ações Imateriais, investimentos públicos. Não, apesar de existirem alguns pontos comuns (questão do turismo e alojamento turístico). Na devida altura quando estávamos a desenhar a estratégia local tive uma reunião com quem de direito e não foi dada qualquer resposta. Sim, na valorização e dinamização dos recursos endógenos. Não. Não sei... Não, não apoiaram iniciativas empresariais. Fizeram alguma promoção e animação mas nada de mais. Não, pois não existe nenhum Nem tanto quanto seria desejável. No PRODER existe a obrigatoriedade de majorar os PA candidatos ao eixo 3 do PRODER. Sempre que aparece um projeto que é do PROVERE e se candidata ao eixo 3 do PRODER, nós majoramos positivamente, sendo esse o único alinhamento. Houve alguma falta de diálogo/alinhamento do PROVERE com o PRODER e a estratégia de desenvolvimento local.	
	Ligação entre os dois Programas	No meu caso, e é ideia que tenho, acho que não. Porque foram lançados em momentos diferentes e com filosofias diferentes, ou seja, no PRODER os GAL tinham um quadro de programação que desenvolveram e em determinado momento os PROVERE apareceram como programa, ou seja, não eram coincidentes no seu tempo para que pudesse ser feito nalguns casos alguma articulação institucional. Aqui foi mais ver o que é que era comum no desenvolvimento da estratégia de cada um para perceber se havia coincidência e articulação e não uma construção conjunta, ou pelo menos em tempo que pudesse gerar uma melhor articulação. Muita das vezes isto levou a equívocos, porque como foram feitos em tempos diferentes a adequação tinha de ser feita de quem para quem e de que Programa pra que Programa. De facto quando se entra nisso aí, entra-se logo em dificuldades e males entendidos porque penso que não era possível tornar prioritário um projeto só porque por si	GAL1, GAL2, GAL3, GAL4, GAL5, GAL6, GAL7, GAL9, GAL10,

		ele estava indicado como intenção no âmbito de um PROVERE. Isto é um exemplo pragmático, ou seja o PRODER tinha regras específicas, o PROVERE indicou uma estratégia e identificou intenções de projetos e só de facto por ter sido manifestada por alguém uma intenção de um determinado projeto mas não o concretizou, não o pensou de forma de projeto, era só uma intenção, só por si esse projeto não deveria ter prioridade sobre todos os outros projetos que porventura naquele mesmo território pudessem ser feitos. Como as coisas não foram coordenadas, penso que em alguns casos houve alguns entendimentos diferentes sobre esta temática e por isso eu acho não tenho experiência direta porque no momento em que nós abrimos os nossos concursos pedimos, identificamos e dissemos que todos os projetos que pudessem vir por via de um selo PROVERE do nosso território, nós teríamos que o acolher e analisar à luz daquilo que eram também as nossas prioridades, pois são dois programas diferentes, têm prioridades e abordagens diferentes embora se entrecruzem, só por si não tinham uma via verde de aprovação. Muitas intenções que eram intenções morreram no dia em que elas tinham que passar para projeto, ou seja muito daquilo que era a primeira reunião, nenhuma foi convertida em projeto e nos nosso concursos não apareceu nenhuma. O que quer dizer que o eu acho é o que eu disse, uma coisa é fazermos uma programação estratégica, apontarmos uma linha e uns objetivos, outra coisa é identificarmos intenções de investimento e pensar que desde o momento que à uma intenção de investimento ele vai acontecer, pois não vai, não foi e não seria por aí que as coisas funcionavam. E quando olhamos para alguns PROVERE em que nem os projetos estruturantes não se concretizaram todos, quanto mais os complementares que vinham dos estruturantes. Por isso acho que a construção do PROVERE foi precipitada na forma como foi trabalhada e não foi articulada com o que já existia no terreno que eram programas concretos. Não foi, de todo. O regulamento do Eixo 3 do PRODER obriga os GAL a majorarem em pontuação os projetos PROVERE (a ADER-AL fá-lo em 1%). Relação não existe, pois o PROVERE não tem dinheiro. Cria-se um Programa de valorização dos recursos endógenos e os outros que paguem. No texto sim, mas de facto não existe nenhuma. Não é por fazer 15 ou 20 sessões de divulgação do PROVERE e elencar uma listagem tremenda de projetos por menos construídos e consolidados que estejam. O grave é que esta listagem diga que serão não sei quantos milhões de euros do PRODER que não existem, para consubstanciar a EEC PROVERE e quando os custos de funcionamento são indexados a estes milhões de euros. E depois nada disto aconteceu. As pessoas para se candidatarem ao PROVERE tinham que esperar que abrisse um concurso. Quando abria o concurso não havia majoração nenhuma de 10%. Foi uma ilusão, uma mentira que lhes pregaram e ainda por cima a valia global da ação era calculada	GAL11, GAL12, GAL13

		sobre regras que estavam estabelecidas na Abertura do Concurso e portanto não havia nenhuma via verde para a decisão sobre projetos, pois a via verde para a decisão sobre os projetos é, os mais pontuados é que são aprovados porque o dinheiro é pouco. Se coincide ou não com o PROVERE é uma mera coincidência porque o projeto com mais 1/10 de pontuação que não esteja na lista do PROVERE continua a passar à frente do projeto que está na lista do PROVERE com menos 1/10. Foi uma falácia que iludiu as pessoas, que as enganou, que as deixou convencidas que por estarem na lista já tinham tudo feito e nem sequer se candidataram ao PRODER porque eram PROVERE. Porque estamos a falar de territórios de baixa densidade com pessoas com baixa escolaridade, informação e capacidade de compreensão e os outros que vêm são estrangeiros e não percebem bem português. Foi horrível, péssimo, uma aldrabice pegada. Para confirmar isso veja a taxa de execução do PROVERE...tenho a certeza que é menos que 20%. O que demonstra o estado de delírio absoluto em que se entrou com esta matéria. Ainda por cima, considerar que a Âncora de desenvolvimento das baixas densidades do Algarve é um caminho pedonal...e é lamentável ver a CCDDR entrar num barco destes. Podemos ter muitas simpatias pelo ambiente e considerar que o ambiente é a Âncora do desenvolvimento destes territórios...mas um caminho pedonal não! Há um limite para as coisas. A razão da saída da Vicentina tem a ver com a falta de uma adega e uma unidade de desmancha por causa dos enchidos, adicionalmente ao Caminho Pedonal porque os produtos de qualidade também são Âncora. Acho que não, porque apesar de fazemos esforço para que seja. Mas a partir do momento em que o PRODER avançou primeiro e o PROVERE a seguir e diziam que tínhamos que majorar...foi injusto para muita coisa pois o PROVERE identificou uma lista de potenciais projetos. Esses que entraram tiveram vantagem para aqueles que apresentaram mais tarde e não estavam na listagem e nós fomos obrigados a colocar na nossa análise, dar pontuação máxima a quem estava na tal listagem do PROVERE. Deveria haver uma continuidade do PROVERE na integração dos projetos. Não foi criada essa ligação. O que existe formalmente, por via desta imposição criada pelos Ministérios é a obrigatoriedade dos GAL que gerem o PRODER valorizarem ao nível da pontuação os projetos que estejam inseridos numa estratégia de valorização de recursos endógenos. Se for candidatado um projeto à ESDIME no âmbito do PRODER que tenha também enquadramento num PROVERE, e isso já nos aconteceu, a única coisa que nos é possível fazer, por via da articulação entre programas, é pontuar mais aqueles que provêm dessa estratégia e isso não chega, é claramente insuficiente. Inicialmente estava previsto um apoio financeiro de 10% para os projetos PRODER que fizessem parte do	

		PROVERE, o que infelizmente não se verificou. As Associações de Desenvolvimento Local, com o espírito de desenvolvimento integrado que têm do território de intervenção, pelo conhecimento que têm do território e dos seus projetos, pelos anos de experiência em trabalho com investidores tentaram sempre criar ligações entre os dois programas, mesmo que a gestão fosse autónoma e sem ligação entre si. As Associações de Desenvolvimento Local criaram diferenciação positiva para os projetos que estavam elencados no PROVERE, o que parece não ter acontecido na situação inversa. Não. PROVERE foi mais uma situação que se lembraram que tinha que existir. Aqui na Estrutura de Missão do Douro serviu para dar emprego a algumas pessoas. Por isso é que no meu modelo de avaliação dei a mesma valorização a projetos do PROVERE como a outros que eram apoiados pelo QREN. Não. Em termos ortográficos não dei conta de nenhum erro na legislação, dizia lá que deviam de ser majorados...Mais do que isso desconheço. Mas claro que não houve nenhuma articulação entre o PROVERE e o PRODER. Não houve ligação rigorosamente nenhuma. O PRODER fez animação, pouca, porque esta animação também era diferentes dos outros QCA. Nos não podemos apoiar iniciativas particulares na animação. Têm que ser iniciativas nossas. Por outro lado os PROVERES nunca ligaram connosco. A CCDR nunca teve ligação e nós tivemos sempre a preocupação de fixar empresas e criar emprego. Não me parece Na minha opinião, claramente não. Neste momento o PRODER restringe-se a financiador dos pedidos de apoio dos projetos candidatos ao PROVERE. As estratégias do programa são algo iguais para os territórios de baixa densidade e alicerçam-se nos produtos endógenos. Por isso haveria todo o interesse em concertar estratégias	



Sociedade Portuguesa de Inovação



INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A metodologia proposta pela Equipa de Avaliação previu a realização inquéritos por questionário. Para o efeito, construíram-se os questionários, conduziu-se uma fase de teste, definiu-se a amostra e aplicaram-se as versões finais aos diferentes *stakeholders*. Os dados recolhidos durante este processo foram devidamente codificados, interpretados e analisados, o que permitiu derivar conclusões relevantes para o presente Estudo.

Em concreto, foram administrados (online) dois questionários, um dirigido às Entidades Líderes de Consórcio e outro dirigido às Entidades que integram as redes das EEC-PROVERE.

O período de recolha da informação (antecedido por uma fase de teste) decorreu entre 27 de Junho de 2013 e 15 de Novembro de 2013. Com o intuito de assegurar o maior número de respostas ao questionário, foram realizados, em diferentes momentos, apelos (via contacto telefónico e email) de colaboração junto do público-alvo.

Apresentam-se seguidamente os questionários utilizados, bem como a análise dos elementos recolhidos.



2.1. QUESTIONÁRIOS

Entidades Líderes dos Consórcios

Estudo de Avaliação da
Estratégia e do Processo de
Implementação das EEC
tipologia PROVERE

Questionário dirigido às Entidades
líderes dos consórcios das EEC-Provere



Sociedade Portuguesa de Inovação

*** Campos de preenchimento obrigatório**

A. IDENTIFICAÇÃO

1. Nome: *

2. Função: *

3. Contacto: *

4. EEC-PROVERE *

B. ESTRATÉGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA

5. O Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva permite, na prática, diferenciar positivamente projetos de valorização económica de recursos endógenos relativamente a outros projetos? 

☐ Sim
De que forma?

☐ Não
Porquê?

6. Que mecanismo poderá, na sua opinião, ser mais eficaz para atingir os objetivos das EEC-PROVERE: *

☐ 6.1. Existir um programa específico para PROVERE com recursos próprios (provenientes do orçamento de Estado e de vários fundos comunitários)

6.1.1. Porquê?

☐ 6.2. Existir um orçamento disponível por cada PROVERE que, após aprovação, é gerido pelas EEC

6.2.1. Porquê?

☐ 6.3. Existirem concursos e orçamentos específicos para PROVERE distribuídos por diferentes programas de cofinanciamento

6.3.1. Porquê?

☐ 6.4. Existirem majorações para projetos em concursos gerais de diferentes programas de cofinanciamento

6.4.1. Porquê?

☐ 6.5. Outro. Qual?

7. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: *

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	
7.1. As expectativas geradas pelo Enquadramento das EEC relativamente aos acessos preferenciais no âmbito do QREN e do PRODER foram atingidas.	☐	☐	☐	☐	☐	7.1.1. Se respondeu "discordo" ou "discordo totalmente" explique porquê.
7.2. Os instrumentos de cofinanciamento mobilizados no âmbito do PROVERE foram os mais adequados.	☐	☐	☐	☐	☐	7.2.1. Se respondeu "discordo" ou "discordo totalmente" dê exemplos de instrumentos que não foram mobilizados e que poderiam ter sido úteis.
7.3. Sem o concurso de apoio às ações preparatórias dificilmente seria possível à EEC ter apresentado uma estratégia com o mesmo grau de consistência e estruturação.	☐	☐	☐	☐	☐	7.3.1. Se respondeu "concordo" ou "concordo totalmente" identifique três benefícios do concurso de apoio às ações preparatórias.
7.4. Sem o concurso de apoio às ações preparatórias dificilmente seria possível à EEC ter apresentado um consórcio com o mesmo grau de maturidade.	☐	☐	☐	☐	☐	
7.5. Sem os apoios disponibilizados à promoção e capacitação institucional dificilmente seria possível à EEC ter o mesmo desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	7.5.1. Se respondeu "concordo" ou "concordo totalmente" explique porquê.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	
7.6. Os mecanismos de avaliação que existem, da responsabilidade da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional/ Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional, permitem acompanhar adequadamente o desempenho da EEC.	☐	☐	☐	☐	☐	7.6.1. Avalie as interações estabelecidas pelo consórcio com estas entidades no âmbito das atividades de avaliação.

8. Os concursos facilitaram a interação entre entidades (líderes e promotores e entre estes e as entidades públicas, por exemplo, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional ou Autoridades de Gestão dos Programas financiadores)?  *

☐ Sim

- ☐ O tempo disponibilizado facilitou as interações entre entidades
- ☐ Os processos e procedimentos seguidos facilitaram as interações entre entidades
- ☐ A abertura e disponibilidade das entidades facilitaram as interações
- ☐ Outro benefício dos concursos para o reforço das interações. Qual?

☐ Não

Porquê?

9. Observou-se um eficaz funcionamento em rede entre as entidades públicas dos vários programas financiadores (por exemplo, Autoridades de Gestão e Organismos Intermédios)?  *

☐ Sim

Que benefícios resultaram do eficaz funcionamento em rede para a aprovação/ execução dos projetos?

☐ Não

Que implicações resultaram do ineficaz funcionamento em rede para a aprovação/ execução dos projetos?

10. Os compromissos assumidos em termos de prazos de execução e obtenção de resultados foram adequados?  *

☐ Sim

De que forma?

☐ Não

Porquê?

- ☐ Por razões conjunturais
- ☐ Por motivos ligados à operacionalização da política
- ☐ Por questões relacionadas com o desenho estratégico e/ou estrutura do consórcio
- ☐ Por dificuldades específicas dos promotores
- ☐ Outra razão que condiciona a adequação dos compromissos assumidos: qual?

11. O contexto socioeconómico afetou a operacionalização da EEC-PROVERE? *

☒ Sim

- ☐ Gerou alterações na estrutura do consórcio (desistências)
- ☐ Provocou alterações nos projetos
- ☐ Implicou atrasos na execução dos projetos
- ☐ Conduziu à desistência de projetos
- ☐ Outro efeito do contexto socioeconómico na operacionalização da EEC-PROVERE. Qual?:

☐ Não

Que características permitiram que a operacionalização da EEC-PROVERE não fosse afetada pelo contexto socioeconómico?

C. DESENVOLVIMENTOS, REALIZAÇÕES E RESULTADOS

12. Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) liderados por entidades públicas que tem como principal objetivo a promoção da iniciativa empresarial no território-alvo? Dê um exemplo de projeto. *

13. Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) que está plenamente focada no recurso endógeno da EEC-PROVERE? Dê um exemplo de projeto. *

14. Qual a proporção estimada de projetos âncora (aprovados, contratados e concluídos) que tem potencial efetivo para gerar outras atividades e operações a partir das redes que envolvem ou dos seus resultados? Dê um exemplo de projeto. *

15. Quais são, na sua opinião, as competências-chave (por exemplo nas áreas do conhecimento científico e técnico, da experiência e contacto com o tecido empresarial e a comunidade local, entre outras) para a área temática da EEC e que proporção de entidades do consórcio reúne essas competências?

15.1. Competência-chave 1 *	15.2. Estimativa da % de entidades que reúnem a competência-chave 1 *	15.3. Exemplos de entidades privadas e públicas que reúnem a competência-chave 1 *
		Indique, por favor, o nome e uma breve descrição da(s) entidade(s) que mencionat:

15.4. Competência-chave 2 *	15.5. Estimativa da % de entidades que reúnem a competência-chave 2 *	15.6. Exemplos de entidades privadas e públicas que reúnem a competência-chave 2 *
		Indique, por favor, o nome e uma breve descrição da(s) entidade(s) que mencionar:

15.7. Competência-chave 3 *	15.8. Estimativa da % de entidades que reúnem a competência-chave 3 *	15.9. Exemplos de entidades privadas e públicas que reúnem a competência-chave 3 *
		Indique, por favor, o nome e uma breve descrição da(s) entidade(s) que mencionar:

16. Considerando uma escala de 1 a 5 (na qual 1 corresponde à prioridade mínima e 5 à prioridade máxima), hierarquize as prioridades da EEC-PROVERE que lidera. Para cada uma das prioridades que identificou com grau de importância maior ou igual a 3 forneça, por favor, exemplos concretos de projetos e atividades. *

	1	2	3	4	5	Exemplos
16.1. Criar e aprofundar redes (economias de aglomeração) no território-alvo	☐	☐	☐	☐	☐	
16.2. Criar e aprofundar redes com territórios mais desenvolvidos	☐	☐	☐	☐	☐	
16.3. Reforçar a inovação através da otimização dos modelos organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐	
16.4. Reforçar a inovação através da reorganização dos processos produtivos, diferenciação ou criação de novos produtos ou melhoria da sua qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	
16.5. Estimular os processos de cooperação com vista à valorização mercantil dos recursos endógenos	☐	☐	☐	☐	☐	
16.6. Estimular os processos de cooperação com vista à dinamização do empreendedorismo	☐	☐	☐	☐	☐	

16.7. Estimular os processos de cooperação com vista à qualificação dos recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
16.8. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de empresas e investimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
16.9. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de população e talentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
16.10. Reforçar a identidade e imagem do território-alvo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
16.11. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação de turistas e visitantes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

17. Os mecanismos de avaliação, da responsabilidade de EEC-PROVERE, são adequados? *

• ☒ Sim

- ☐ Permitem o envolvimento das entidades do consórcio
- ☐ Promovem a responsabilização das entidades com desempenho insatisfatório
- ☐ Facilitam a introdução de medidas corretivas atempadamente
- ☐ Apresentam outra vantagem: qual?:

• ☐ Não

Porquê?

SUBMITER QUESTIONÁRIO



This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Powered by
 Google Drive

Entidades que integram as redes das EEC-PROVERE



* Campos de preenchimento obrigatório

A. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR

1. NIF: *

2. Nome ou designação social: *

3. Tipologia: *

Se assinalou outra tipologia, indique qual:

B. IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO

4. Nome: *

5. Função: *

6. Contacto: *

C. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

7. Nome: *

8. Natureza: *

9. Estado: *

10. Tipologia da operação: *

11. EEC-PROVERE: *

D. AVALIAÇÃO DA POLÍTICA, DO PROGRAMA E DO PROJETO

12. A entidade foi envolvida no concurso de apoio às ações preparatórias? *

☐ Sim

Que vantagens existiram da participação nesse concurso? (Dê um exemplo)

☐ Não

Que vantagens poderiam ter existido da participação nesse concurso?

13. Qual é o grau de conhecimento da entidade relativamente ao Programa de Ação, aos projetos e às entidades do consórcio da EEC-PROVERE: *

- ☐ Muito elevado
- ☐ Elevado
- ☐ Médio
- ☐ Baixo
- ☐ Muito baixo

Se respondeu "baixo" ou "muito baixo" não responda à questão seguinte.

14. Indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: *

14.1. Todos os projetos da EEC-PROVERE são relevantes para potenciar a iniciativa empresarial e valorizar economicamente os recursos locais.						
Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	14.1.1. Se respondeu "concordo" ou "concordo totalmente" dê exemplo de um projeto público e de um projeto privado que visem estes objetivos.	14.1.2. Se respondeu "discordo" ou "discordo totalmente" esclareça porquê.
☐	☐	☐	☐	☐		

14.3. O consórcio reúne todas as entidades (públicas e privadas) que devia para garantir as competências necessárias à implementação do Programa de Ação.						
Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	14.3.1. Se respondeu "discordo" ou "discordo totalmente" esclareça porquê.	
☐	☐	☐	☐	☐		

14.4. A EEC facilita o estabelecimento de relações de colaboração importantes entre atores que não ocorreriam noutras circunstâncias.						
Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	14.4.1. Se respondeu "concordo" ou "concordo totalmente" dê um exemplo de uma interação só possível de ocorrer no contexto da EEC-PROVERE.	14.4.2. Se respondeu "discordo" ou "discordo totalmente" esclareça porquê.
☐	☐	☐	☐	☐		

15. O concurso no âmbito do qual o projeto foi aprovado facilitou a interação entre a entidade e o líder de consórcio ou entidades públicas relevantes, por exemplo, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional ou a Autoridade de Gestão do Programa financiador?

• ☐ Sim

- o ☐ O tempo disponibilizado facilitou as interações entre entidades
- o ☐ Os processos e procedimentos seguidos facilitaram as interações entre entidades
- o ☐ A abertura e disponibilidade das entidades facilitaram as interações
- o ☐ Outro benefício dos concursos para o reforço das interações. Qual?:

• ☐ Não. Porquê?

16. Os compromissos assumidos aquando da aprovação em termos de prazos de execução e obtenção de resultados foram adequados? *

• ☐ Sim

De que forma?

• ☐ Não

Porquê?

- ☐ Por razões conjunturais
- ☐ Por motivos ligados à operacionalização da política
- ☐ Por questões relacionadas com o desenho estratégico e/ou estrutura do consórcio
- ☐ Por dificuldades específicas dos promotores
- ☐ Outra razão que condiciona a adequação dos compromissos assumidos: qual?

E. AVALIAÇÃO DOS CONTRIBUTOS

17. Indique qual o contributo atingido ou esperado a curto prazo do projeto para os seguintes objetivos: *

	Muito Elevado	Elevado	Médio	Baixo	Muito baixo	
17.1. Criar e aprofundar redes (economias de aglomeração) no território-alvo	☐	☐	☐	☐	☐	17.1.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.2. Criar e aprofundar redes com territórios mais desenvolvidos	☐	☐	☐	☐	☐	17.2.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.

17.3. Reforçar a inovação através da otimização dos modelos organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐	17.3.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.4. Reforçar a inovação através da reorganização dos processos produtivos, diferenciação ou criação de novos produtos ou melhoria da sua qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	17.4.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.5. Desenvolver estratégias focadas no reforço da qualidade e certificação de produtos locais ou regionais	☐	☐	☐	☐	☐	17.5.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.6. Desenvolver estratégias focadas na criação de marcas associadas a recursos específicos do território	☐	☐	☐	☐	☐	17.6.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.7. Estimular os processos de cooperação com vista à valorização mercantil dos recursos endógenos	☐	☐	☐	☐	☐	17.7.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.8. Estimular os processos de cooperação com vista à dinamização do empreendedorismo	☐	☐	☐	☐	☐	17.8.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.

17.9. Estimular os processos de cooperação com vista à qualificação dos recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐	17.9.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.10. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de população e talentos	☐	☐	☐	☐	☐	17.10.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.
17.11. Reforçar a identidade e imagem do território-alvo	☐	☐	☐	☐	☐	17.11.1. Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.

18. Indique qual o contributo atingido ou exetável a curto prazo da EEC-PROVERE para os seguintes objetivos: *

	Muito elevado	Elevado	Médio	Baixo	Muito baixo
18.1. Criar e aprofundar redes (economias de aglomeração) no território-alvo	☐	☐	☐	☐	☐
18.2. Criar e aprofundar redes com territórios mais desenvolvidos	☐	☐	☐	☐	☐
18.3. Reforçar a inovação através da otimização dos modelos organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐
18.4. Reforçar a inovação através da reorganização dos processos produtivos, diferenciação ou criação de novos produtos ou melhoria da sua qualidade	☐	☐	☐	☐	☐
18.5. Desenvolver estratégias focadas no reforço da qualidade e certificação de produtos locais ou regionais	☐	☐	☐	☐	☐
18.6. Desenvolver estratégias focadas na criação de marcas associadas a recursos específicos do território	☐	☐	☐	☐	☐
18.7. Estimular os processos de cooperação com vista à valorização mercantil dos recursos endógenos	☐	☐	☐	☐	☐
18.8. Estimular os processos de cooperação com vista à dinamização do empreendedorismo	☐	☐	☐	☐	☐
18.9. Estimular os processos de cooperação com vista à qualificação dos recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐
18.10. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de empresas e investimento	☐	☐	☐	☐	☐

18.11. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de população e talentos					
18.12. Reforçar a identidade e imagem do território-alvo					
18.13. Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação de turistas e visitantes					

19. Os mecanismos de avaliação, de responsabilidade da EEC-PROVERE, são adequados? *

• ☒ Sim

- ☐ Permitem o envolvimento das entidades do consórcio
- ☐ Promovem a responsabilização das entidades com desempenho insatisfatório
- ☐ Facilitam a introdução de medidas corretivas atempadamente
- ☐ Apresentam outra vantagem. Qual?

• ☐ Não. Porquê?

SUBMETTER QUESTIONÁRIO



This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

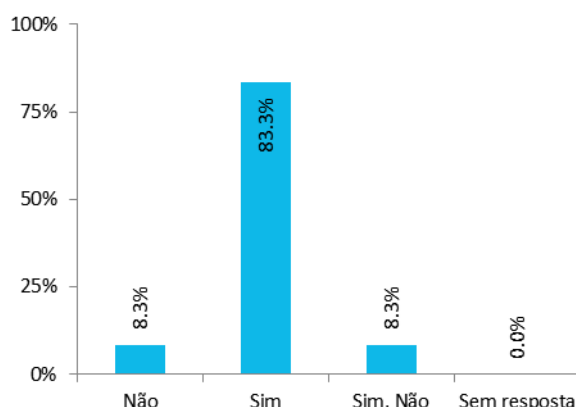
Powered by




2.2. ANÁLISE DE RESULTADOS

Entidades Líderes dos Consórcios

O Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva permite, na prática, diferenciar positivamente projetos de valorização económica de recursos endógenos	
Não	2
Sim	20
Sim, Não	2
Sem resposta	0
Total	24



[Se respondeu Sim] De que forma?

1. Proporcionando Avisos de Concurso específicos e exclusivos para projetos inseridos em EEC; 2. Atribuindo majoração de 10 p.p. à taxa de financiamento a projetos inseridos em EEC (também no caso de projetos que se candidatem no âmbito de Avisos de Concurso não exclusivos); 3. Assumindo no quadro da avaliação de mérito dos projetos candidatados ao QREN um contributo para a competitividade nacional equivalente aquele atribuído à respetiva EEC aquando do seu reconhecimento formal (na maior parte dos casos cerca de 4 pontos em 5 possíveis para este critério). 4. Outro aspeto relevante na diferenciação consiste no apoio direto que os promotores de projetos inseridos em EEC têm por parte das equipas técnicas quer no momento da elaboração das candidaturas (inclusão de princípios de rede no modelo de negócio; apoio à defesa do mérito do projeto; apropriação de fatores e elementos de inovação; etc.) quer em fase de implementação e de exploração (nesta última fase através das vantagens que advêm do plano de comunicação e de animação conjunto da EEC).

A criação de uma rota turística com base na cultura Avieira coloca o foco do desenvolvimento regional suportado pelas culturas ribeirinhas.

A filosofia subjacente à implementação das EEC permite uma efetiva concentração de recursos (humanos, técnicos e financeiros) em volta da prossecução de uma estratégia partilhada entre os diversos agentes do território, priorizando as diversas tipologias de projeto com potencial influência no desenvolvimento do(s) foco(s) temático(s) das EEC. A sua concretização e a obtenção dos resultados almejados pela sua constituição apenas é possibilitada pela efetiva cooperação de agentes, induzida pelo modelo de governação instituído, o que vem a representar claras mais-valias a outros esforços de cooperação desenvolvidos.

A ideia de integração de projetos tem na origem a identificação dos recursos regionais que só poderão ser potenciados em rede.

A participação das entidades numa EEC demonstra um maior empenho dessas entidades na parceria de rede e na valorização do território enquanto um todo.

A possibilidade de se fomentar trabalho colaborativo a partir de um foco e objetivos comuns potencia a criação de sinergias e de complementaridades numa ótica de cooptation, possibilitando a formação de massa crítica, desejável, para a alavancagem do desenvolvimento.

Ao agrupar numa estratégia comum entidades e realidades socioeconómicas de diferentes territórios sob uma proposta de valor distintiva assente no recurso endógeno

[Se respondeu Sim] De que forma?

Através da priorização de acesso ao financiamento de projetos inseridos nas EEC; Através da divulgação dos projetos pelas parcerias e pela majoração das percentagens para projetos PROVERE.
Através das características de projetos que se pretendem, que estimulem iniciativas de agentes económicos orientadas para a melhoria da competitividade territorial e que visem dar valor económico a recursos endógenos e característicos de cada território, sejam recursos naturais, património histórico ou saberes tradicionais.
Este conjunto complementar é encontrado e definido imediatamente por uma identificação positiva dos projetos que se propõem integrar.
Facilitou o acesso aos fundos comunitários, em particular ao ON.2 através de avisos específicos.
Logo, os projetos a integrar devem ser identificados a partir da matriz tagana, porque o que cria atratividade e valor é o conjunto dos ecossistemas ligados ao Tejo.
Mas as culturas ribeirinhas existem porque existe o rio Tejo.
Na medida em que o Programa de Ação da EEC contempla apenas projetos que visam a valorização económica dos recursos endógenos identificados pelo respetivo consórcio, e o POR Norte - On.2 disponibilizou uma linha de financiamento específica para estes projetos, verificando-se assim uma discriminação positiva dos mesmos.
No âmbito do PRODER essa diferenciação positiva foi pouco ou nada evidente. No entanto estava previsto em regulamento preferência para projetos PROVERE, manifestada na prática apenas em majorações em termos de análise de mérito
No âmbito do QREN através da Abertura de concursos específicos e de majorações no apoio FEDER para projetos PROVERE.
No entanto essa diferenciação, na prática, só se manifesta no acesso dos projetos ancora aos avisos que são lançados em específico para estes. Reconhecemos e acreditamos que os nossos projetos âncora se tivessem que se candidatar num universo alargado, em igualdade de circunstâncias com outros territórios onde não se verificam os constrangimentos deste, o mais deprimido de toda a NUT Tâmega, não teriam a mesma capacidade para captar os fundos necessários à sua implementação/ desenvolvimento. Saliente-se que estes projetos, por estarem integrados num plano e objetivarem todos a valorização dos mesmos recursos endógenos, adquirem uma pertinência e um significado para o desenvolvimento do território, que por si só nunca conseguiriam atingir. Acreditamos que se não for assegurada a continuidade de um instrumento com o espírito do PROVERE, territórios como o nosso, de baixa densidade e com indicadores de desenvolvimento muito deficitários, as diferenças acentuar-se-ão, contribuindo-se ainda mais para o agudizar de assimetrias regionais. Pensamos ainda que se não for dada continuidade às EEC haverá um enorme desperdício de todo um investimento, não só financeiro, mas principalmente ao nível da capacitação que as entidades foram adquirindo para trabalhar em rede, e em função de uma estratégia, que tem na sua base determinados recursos endógenos, no âmbito dos quais se identificam projetos potenciadores de desenvolvimento transversal, e de ancorarem outros, multiplicando-se o efeito de todos e gerando sinergias importantíssimas no âmbito do desenvolvimento regional.
O Enquadramento das Estratégias de Eficiência Colectiva permite diferenciar positivamente projetos de valorização económica de recursos endógenos, principalmente, a dois níveis:
O facto de um projeto ser reconhecido como integrado e enquadrado numa EEC, por si só dá uma sustentação, coerência e posicionamento a essa iniciativa que à partida o valoriza face aos demais aquando da sua avaliação. Toda a lógica de funcionamento dos PROVERE é coerente e assenta em princípios bastante credíveis e distintivos positivamente face à realidade estratégica dessa região.
Permite uma abordagem integrada e uma valorização dos diversos projetos através da constituição de uma rede em torno de um tema, facilitando o desenvolvimento e a promoção coordenada desse tema
Porque os projetos incluídos na EEC seguem a mesma linha de orientação traçada na estratégia, permitindo haver sinergias entre os vários projetos, resultando daí evidentes economias de escala que de outra forma seriam difíceis de atingir. Esta organização dos projetos numa EEC permite que essa rede de intervenientes, individualmente e coletivamente possam criar mais-valias importantes para os próprios negócios mas também para a região onde desenvolvem a atividade.
Promovendo a dinamização e o estímulo da identidade territorial, proporcionado mecanismos de fomento de redes de cooperação e de sinergias.
Quando definimos os ecossistemas temos em conta os sociais, naturais e económicos existentes na região.

[Se respondeu Não] De que forma?

A inexistência de articulação com outros programas operacionais, impediu que na prática existisse essa diferenciação. Muitas vezes sentiu-se até mesmo o efeito oposto, manifestado por alguma "má vontade", alheamento ou completo desconhecimento relativo às EECs por parte de outros programas operacionais
Nos projetos exclusivamente candidatáveis ao PRODER (subprograma 3), que no caso das Aldeias do Xisto são majoritários, em sede de análise é atribuída uma majoração de 5% à pontuação de um de oito subcritérios do cálculo da Valia Estratégica (VE) que representa, no total, 35% da Valia Global da Operação (VGO=50% Valia Técnica

[Se respondeu Não] De que forma?

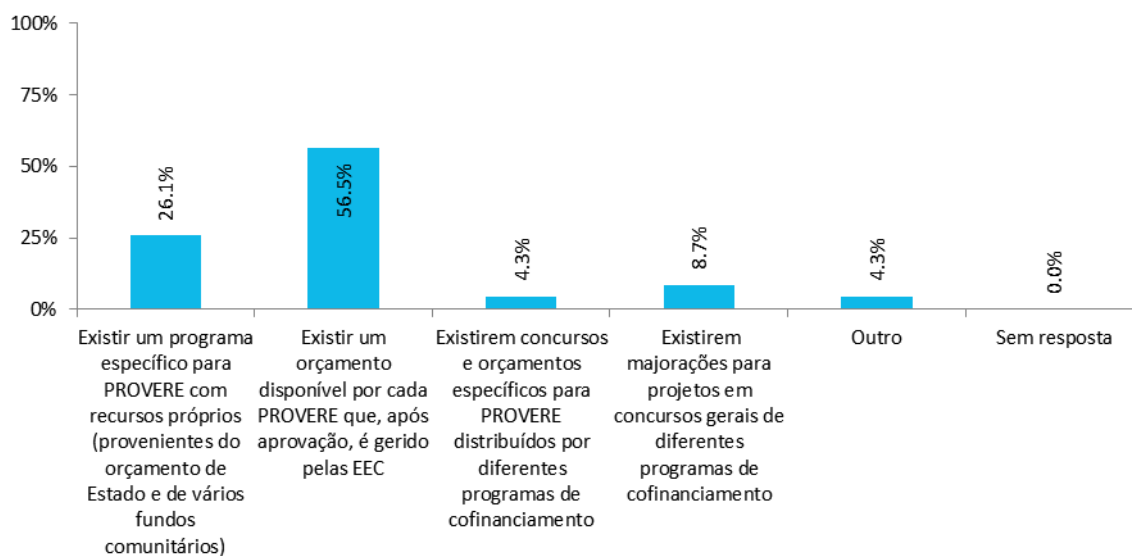
+ 35% Valia Estratégica + 15% Valia do Beneficiário). Na prática a integração em EEC, em sede de análise PRODER, vale menos do que a idade do promotor.

Porque não foram concretizadas as premissas de base.

Porque não tem benefícios relevantes, de financiamento, abertura de avisos, prazos. As estratégias de eficiência Coletiva são uma boa filosofia contudo sem mecanismos práticos eficazes.

Que mecanismo poderá, na sua opinião, ser mais eficaz para atingir os objetivos das EEC-PROVERE:

Existir um programa específico para PROVERE com recursos próprios (provenientes do orçamento de Estado e de vários fundos comunitários)	7
Existir um orçamento disponível por cada PROVERE que, após aprovação, é gerido pelas EEC	13
Existirem concursos e orçamentos específicos para PROVERE distribuídos por diferentes programas de cofinanciamento	1
Existirem majorações para projetos em concursos gerais de diferentes programas de cofinanciamento	2
Outro	1
Sem resposta	0
Total	24


Existir um programa específico para PROVERE com recursos próprios (provenientes do orçamento de Estado e de vários fundos comunitários). Porquê?

1. Porque seriam conhecidos previamente os recursos disponíveis para a implementação desta política pública; 2. porque permitiria a utilização de verbas provenientes de diferentes fundos e, assim, estabelecer ações mais integradas; 3. porque promovia a eficiência/concorrência/articulação entre PROVERE e, deste modo, possibilitaria a utilização de verbas remanescentes pelos que demonstrassem maiores níveis de eficiência e eficácia; 4. porque garantiria uma coordenação externa macro e, assim, uma visão transversal suscetível de promover correções de trajetória conjunta. No entanto, seria adequado existir um orçamento previsional por cada PROVERE.

A estratégia PROVERE obriga à existência de um programa específico, dotado de recursos próprios.

Os recursos financeiros próprios devem ter origem no orçamento do Estado e em fundos comunitários.

Os recursos culturais e outros endógenos fundamentam uma estratégia coletiva própria e diferenciadora. Essa estratégia deve ser apoiada com muita proximidade, pelas organizações de apoio.

As organizações de apoio (CCDR, Entidades de Turismo, gabinetes e secretarias de Estado, autarquias) devem agir de uma forma coordenada para aproveitar os recursos financeiros de uma forma também ela integrada.

Existir um programa específico para PROVERE com recursos próprios (provenientes do orçamento de Estado e de vários fundos comunitários). Porquê?

A existência de um programa com recursos próprios permite respeitar as diferentes tipologias de projetos independentemente da origem dos cofinanciamentos (FEADER ou FEDER), assegurar a existência de dotações orçamentais e um acompanhamento e avaliação mais próximo.

Considero que uma das lacunas do programa PROVERE foi a inexistência de uma gestão multifundos, o que contribuiu para a baixa concretização dos projetos listados em programa de Ação;

Entendo que a opção de existir um programa específico, obrigaria as EEC identificadas a programar melhor os seus investimentos. Por outro lado, permitiria uma análise e avaliação mais analítica do progresso e do trabalho desenvolvido pelas estruturas técnicas e pelas EEC. Este facto permitiria também ultrapassar problemas como os que surgiram com o protocolo FEDER/FEADER que inviabilizou e inviabiliza muitos investimentos.

Grande parte dos problemas de execução das EEC-PROVERE penso estarem relacionadas com questões de financiamento dos projetos, tanto por dificuldades de enquadramento nos programas existentes, como por inexistência de uma discriminação positiva desses programas de financiamento face aos projetos integrados nas EEC e ainda por inadequação dos timings de candidatura em relação às realidades e especificidades de cada projeto. Neste sentido, penso que a criação de um programa específico para os PROVERE, com recurso a verbas provenientes de diversas origens poderia conseguir ultrapassar este constrangimento e gerir esses mesmos fundos de uma forma isenta, coerente e dirigida às necessidades reais dos PROVERE que constituem o universo nacional. Logicamente que este hipotético programa específico para os PROVERE terá de oferecer condições suficientemente atraentes e distintivas face às demais, para promoverem a adesão de entidades e projetos a esta iniciativa.

Permite efetuar um planeamento mais efetivo e eficiente dos projetos a desenvolver.

Existir um orçamento disponível por cada PROVERE que, após aprovação, é gerido pelas EEC. Porquê?

Face à experiência, considero que a situação mais viável e eficiente seria disponibilizar aos PROVERE um envelope financeiro cuja entidade líder do consórcio geria. Obviamente que a forma de gestão e a tipologia dos projetos a aprovar têm que ser adequados à EEC aprovada.

Permitiria uma melhor gestão dos recursos financeiros adequados a realidade local, agilizando os procedimentos e gerindo de forma eficiente as expectativas das entidades consorciadas.

Porque permite, em termos de gestão, garantir mais autonomia.

O consórcio PROVERE, através da entidade líder, com devida tutela das entidades competentes, teria maior autonomia para gerir o orçamento ao longo da vigência/execução do programa de ação quer ao nível da calendarização quer ao nível da disponibilização de verbas nos avisos de abertura de candidaturas.

Porque permitirá uma gestão de proximidade, em que o orçamento é gerido pela própria EEC, com conhecimento real das problemáticas/necessidades de cada contexto (modelo semelhante ao LEader)

A eventual definição de um orçamento por PROVERE permite à partida obter dois ganhos significativos: a concentração numa fase inicial, associada à atualização da EEC, de todos os procedimentos necessários relativos à garantia dos meios financeiros associados, libertando posteriormente tempo para investir no acompanhamento dos diversos projetos âncoras e complementares, bem como permite uma maior estabilidade na implementação do plano de ação por, à partida, este modelo de gestão prever uma menor exposição ao risco de descabimentação dos montantes de financiamento FEDER associados a alguns projetos que podem por em causa a prossecução do plano de ação e, assim, dos próprios objetivos fundamentais da EEC. Da mesma forma, é um princípio de maior responsabilização das EEC que poderá contribuir para um envolvimento ainda mais ativo e empenhado dos diversos agentes envolvidos na sua governação.

A experiência deste Quadro Comunitário diz-nos que a boa execução de um programa de ação, do tipo dos que integram estas EEC - multivariada tipologia de projetos e de promotores - carecem de um programa com uma gestão versátil, mais próxima dos promotores por forma a garantir a abertura de concursos específicos em número e com a dotação financeira e timing adequados.

Sendo as estratégias de eficiência coletiva concebidas a partir de um conhecimento profundo do território, alicerçado nas relações de proximidade entre os seus diferentes atores, públicos e privados, que claramente identificam o(s) recurso(s) endógeno(o) capaz de gerar um efeito multiplicador no desenvolvimento do território, com capacidade de alicerçar a conceção de projetos/investimentos, que por sua vez têm também um efeito multiplicador e replicador no encadeamento de projetos complementares a estes, implica necessariamente que as EEC sejam desenhadas pelos atores locais, à semelhança do que aconteceu com os PROVERE em vigor. A implementação no território da EEC passa necessariamente pela concretização dos projetos que a constituem, e quando o seu financiamento se desliga da dinâmica regional e o processo de decisão é transferido para a estrutura de topo, o PROVERE perde a sua "regionalidade", passando as entidades gestoras dos seus consórcios a meras espetadoras do processo, em que a sua única capacidade de intervenção se prende com a colaboração dada aos promotores para a elaboração das suas candidaturas. Se é certo que aos projetos-âncora foi conferido um tratamento diferencial, com concursos específicos e assegurado o seu financiamento, o cronograma de lançamento

Existir um orçamento disponível por cada PROVERE que, após aprovação, é gerido pelas EEC. Porquê?

dos mesmos revelou-se completamente desajustado às necessidades das EEC, impedindo as entidades de cumprir as metas acordadas em sede dos respetivos Despachos de Reconhecimento Formal, imputando-se a sua responsabilidade às Autoridades de Gestão dos diferentes Programas de financiamento envolvidos. A título de exemplo, no caso da EEC Paisagens Milenares no Douro Verde” aguarda-se ainda à data a decisão de três projetos-âncora: Rota do Românico 2ª fase; TONGOBRIGA e Território Valorização de Paisagem Milenar „Recuperação do Mosteiro de Ancede, cujo somatório corresponde a um investimento total de 5.179.424,85€, correspondente a 30% do investimento total dos projetos-âncora inscritos no Plano de Ação (11.860.370,80€). No caso dos projetos complementares, e apesar do mesmo Despacho de Reconhecimento Formal prever um tratamento preferencial, que se poderia traduzir no acesso preferencial no âmbito do QREN, PRODER e PROMAR, com abertura de concursos específicos ou dotações orçamentais próprias, tal não aconteceu, tendo estes projetos concorrido em iguais circunstâncias a outros projetos não integrantes da EEC, sendo apenas majorados em termos de valia global por constarem deste plano. Na nossa opinião se a gestão de consórcio tivesse poder de decisão na abertura de concursos e de decisão sobre os mesmos, esta EEC tinha alcançado um nível de execução muito maior, os projetos-âncora, pilares de desenvolvimento estratégico de todos os projetos que lhe estão associados, estariam nesta data maioritariamente executados, ou em vias de conclusão, e os projetos complementares neles alicerçados estariam a produzir os efeitos esperados, contribuindo todos eles para o alcance dos objetivos que nortearam esta EEC.

No caso particular do Alentejo, considera-se as entidades líderes dos consórcios podiam assumir um papel de coordenação dos fundos afetos aos PROVERE ou de, pelo menos, entidade intermédia no processo.

Pelas dificuldades de gerir expectativas, programas e calendários, dadas as permanentes alterações de natureza política que comprometeram a implementação dos PROVERE nos prazos anunciados em Julho de 2009. Esta situação acarretou atrasos substanciais na abertura de avisos de concurso, o cancelamento de outros que estavam programados, o que inviabilizou a execução de muitos projetos e atrasos incomportáveis também ao nível do reembolso do incentivo FEDER.

Defendemos a existência de um Plano de Ação, com uma dotação financeira associada, gerida pelo Consórcio. O Consórcio poderia fazer ajustamentos até x%, sendo que a partir dessa percentagem teria de solicitar autorização à AG. A existência de um orçamento disponível por cada PROVERE gerido pelo consórcio teria vantagens, desde logo, porque aportaria uma maior responsabilização por parte da parceria, nomeadamente na alocação e gestão dos recursos e a sua afetação aos projetos numa base de proximidade e conhecimento do terreno. Consequentemente, evitar-se-ia uma certa diluição das responsabilidades na avaliação que resulta da intervenção de múltiplas entidades gestoras e de inúmeros fatores exógenos não controláveis pelo consórcio que redundaram, desta feita, numa dilação excessiva dos prazos, comprometendo, em alguns casos, os resultados.

A experiência desenvolvida até ao momento no contexto do PROVERE, em que o consórcio apenas é responsável pela dinamização das redes e da submissão de candidaturas por parte dos promotores dos projetos, diz-nos que a participação ao longo do processo de diversas outras entidades estranhas à EEC introduz fatores de incerteza que podem contribuir para o insucesso dos mesmos. Por outro lado, a gestão pelo consórcio de um orçamento próprio contribuiria para uma maior corresponsabilização e uma crescente identificação dos próprios promotores com a Estratégia definida.

Só é possível gerir eficazmente um Plano de Ação se a ele estiver no ponto de partida asseguradas as suas fontes de financiamento (orçamento), independentemente da origem dos fundos nacionais e/ou comunitários. A dependência de outras Autoridades de Gestão de fundos sem garantia prévia de articulação funcional (ex: PRODER e POPH) é uma fragilidade constante.

Face à experiência, considero que a situação mais viável e eficiente seria disponibilizar aos PROVERE um envelope financeiro cuja entidade líder do consórcio geria. Obviamente que a forma de gestão e a tipologia dos projetos a aprovar têm que ser adequados à EEC aprovada.

Permitiria uma melhor gestão dos recursos financeiros adequados a realidade local, agilizando os procedimentos e gerindo de forma eficiente as expectativas das entidades consorciadas.

Existirem concursos e orçamentos específicos para PROVERE distribuídos por diferentes programas de cofinanciamento. Porquê

Porque motiva os parceiros e é uma garantia de que os projetos terão financiamento.

Existirem majorações para projetos em concursos gerais de diferentes programas de cofinanciamento. Porquê?

As majorações são fundamentais para, também aqui, garantir uma diferenciação positiva. A diferenciação positiva é obrigatória para concursos gerais

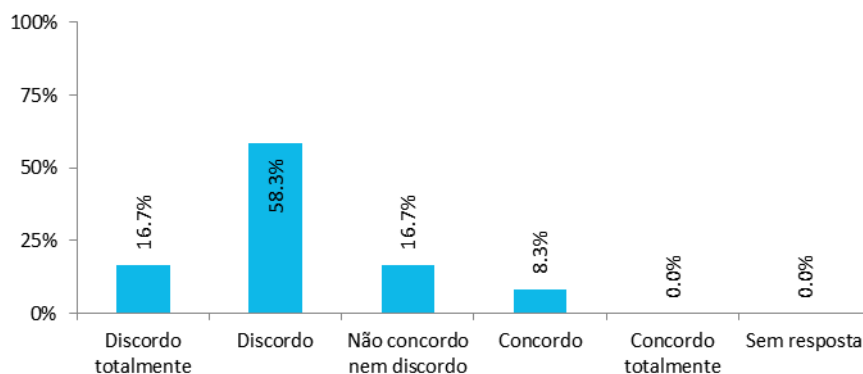
Beneficia as EEC. Traduzem-se não apenas nos métodos de avaliação mas também nos apoios financeiros.

Outro

Existirem majorações para projetos em concursos gerais de diferentes programas de cofinanciamento. Porquê?

Um pouco de todos: Deve haver uma abordagem tipo PROVERE (projetos articulados em torno de um tema/potencialidade/recurso) com recurso a vários tipos de fundos. A ideia é que o PROVERE não se assuma como uma abordagem vertical mas antes que seja transversal recorrendo a vários fundos mas que, necessariamente seja articulada com outras intervenções territoriais.

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações	
As expetativas geradas pelo Enquadramento das EEC relativamente aos acessos preferenciais no âmbito do QREN e do PRODER foram atingidas	
Discordo totalmente	4
Discordo	14
Não concordo nem discordo	4
Concordo	2
Concordo totalmente	0
Sem resposta	0
Total	24



Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” explique porquê.

A maioria dos parceiros viu a suas expetativas defraudadas pois as majorações concedidas pelo PRODER foram muito baixas/irrisórias ou o mapa da ruralidade excluiu grande parte dos projetos parceiros.

Apenas inicialmente aquando da formação do consórcio.

Considero a cultura de integração e articulação é ainda muito embrionária em Portugal e, à data da celebração de protocolos, muito mais, razão pela qual as expetativas foram goradas. Por exemplo ao nível dos GAL's não se verificou envolvimento, empenhamento e vontade no processo dos PROVERE; os promotores do programa de ação que apresentaram projetos direcionados para o POPH, não constataram a mais-valia de serem consorciados; alguns projetos desenvolveram-se e o Consórcio não teve conhecimento porque independentemente de estar ou não listado no Programa de Ação o promotor podia executar o seu projeto. À exceção dos 2 avisos de concurso que abriram para projetos integrados dentro de EEC, o consórcio não reconheceu mais-valias.

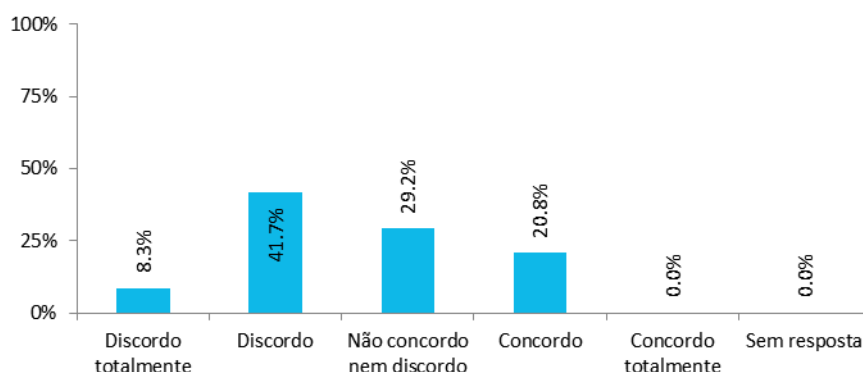
De certa maneira esta situação foi pioneira na perspetiva multi-fundo, contudo na prática verificou-se que na aplicação houve várias falhas, designadamente na ligação com o PRODER, onde se nota uma falha absoluta na comunicação entre entidades e à obediência que deveria haver ao despacho conjunto de aprovação dos PROVERE.

Devido à não abertura em tempo útil e com adequada cabimentação orçamental de concursos específicos para projetos inseridos em EEC (houve apenas um aviso de concurso com estas características no âmbito do QREN). No caso do PRODER pela inexistência de reserva financeira para os projetos inscritos em EEC (em parte devido ao desajustamento temporal da programação financeira do PRODER com o reconhecimento formal dos PROVERE), acompanhada de uma insuficiente valorização destes projetos em sede de análise de candidaturas.

Discordo porque as expectativas inicialmente criadas para este programa visavam uma perfeita articulação com outros programas, no sentido de conseguir condições de aprovação e financiamento de projetos vantajosas e facilitadas relativamente aos não enquadrados numa EEC. Contudo, com exceção de alguns avisos do QREN, mais nenhum programa reconheceu o PROVERE, nem lhe dava a dita prioridade e/ou majoração de financiamento para

Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” explique porquê.
os seus projetos.
Discordo totalmente porque as EEC acabaram por se vocacionar apenas nos recursos turísticos e para o turismo. A valorização dos recursos endógenos e o futuro dos territórios de baixa densidade não pode ser só o turismo. Quanto às expectativas, elas eram elevadas e não foram de forma alguma atingida, ou seja, no âmbito do FEADER, não existiu claramente nenhuma preferência e no FEDER, o Programa regional apenas lançou um, ou dois avisos de concurso e privilegiou o turismo e investimentos em turismo (alojamento).
Infelizmente nunca foi assumida essa preferência no acesso aos diversos fundos de uma forma igual por todo o território
Não houve a necessária articulação entre as competentes Autoridades de Gestão.
Não houve articulação entre os diferentes programas financiadores, nomeadamente entre o "QREN" e o PRODER.
No caso do PRODER as majorações atribuídas não eram significativas e como tal não foram determinantes para a apresentação de candidatura. No caso do QREN, houve uma deficiente articulação entre os avisos de abertura e a EEC.
No decorrer da existência da EEC PROVERE ocorreram poucos avisos de abertura de concursos e aqueles que surgiram foram tardiamente. Acresce que no âmbito do PRODER, em muitas situações não houve qualquer diferenciação.
No momento do arranque das iniciativas PROVERE, algumas indefinições nos regulamentos, concretamente a ausência de limites financeiros definidos a que os diversos Programas de Ação a construir estariam sujeitos e particularmente no que respeita à verba disponível para apoiar projetos âncora. Tal indefinição forçaram, à posteriori, as diferentes entidades líder a retificar em profunda baixa os respetivos programas de acção, reduzindo-o para valores a rondar os 10M€, no caso do Douro, obrigando à reclassificação de muitos projetos âncoras para complementares, defraudando muitas das expectativas criadas.
Nunca se conseguiu atingir o nível de articulação institucional prevista, nem ao nível nacional (Ministérios, secretarias de estado e direções gerais) nem ao nível regional (Direções regionais e outros órgãos da administração desconcentrada)
Porque não houve articulação alguma entre os projetos PROVERE e o POPH e o PRODER
Porque o Programa exigia o acompanhamento de muitas entidades que não conseguiram entender-se numa estratégia e numa ação comum.
Quem acompanha no terreno os promotores que constituem o Consórcio conhece bem a sua desilusão face à realidade do que foi a implementação da EEC e as expectativas criadas, considerando que não obtiveram mais-valias, até porque, e no que diz respeito à quase totalidade dos nossos projetos complementares, aqueles que viram projetos aprovados (candidatados ao Sub-Programa 3 do PRODER, do qual a DOLMEN é entidade gestora local), sentem que se ficou a dever mais ao seu enquadramento e contributo para a Estratégia de Desenvolvimento Local, que ao PROVERE.
Relativamente ao PRODER não houve qualquer articulação, exceto de uma forma limitada no eixo 3. Ao nível do QREN existiram acessos preferenciais, mas nem sempre compatíveis com os timings dos projetos.

Os instrumentos de cofinanciamento mobilizados no âmbito do PROVERE foram os mais adequados	
Discordo totalmente	2
Discordo	10
Não concordo nem discordo	7
Concordo	5
Concordo totalmente	0
Sem resposta	0
Total	24



Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” dê exemplos de instrumentos que não foram mobilizados e que poderiam ter sido úteis.

Deveria ter havido avisos de concurso exclusivamente para parceiros PROVERE, quer no âmbito do PRODER quer do QREN.

Entendemos que não, uma vez que deveria ter havido uma maior articulação entre os vários programas/Fundos, nomeadamente no caso do PRODER.

Estes instrumentos são iguais para todos os promotores. E são complexos até para quem lida com eles todos os dias.

No âmbito da articulação funcional entre fundos (POVT - POPH - PRODER) nunca se atingiram patamares positivos. A execução foi sendo feita fundo a fundo em função das respetivas coordenações e foi dificilmente respeitada a ideia inicial.

No caso concreto da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa não foi possível candidatar projetos públicos que aguardavam aviso de concurso e se encontravam inscritos.

Os cofinanciamentos afetos a projetos PROVERE são muito reduzidos, bem como a majoração atribuída às candidaturas PROVERE aquando da sua avaliação.

Os instrumentos de cofinanciamento mobilizados não foram direcionados para grande parte dos projetos que constituem a EEC.

Os instrumentos seriam adequados se houvesse hipótese de os disponibilizar.

Essa disponibilização não ocorreu porque os agentes não trabalharam em cooperação e com espírito de proximidade.

Os objetivos de política pública PROVERE teriam sido potenciados com a mobilização direta do FEADER e do FSE.

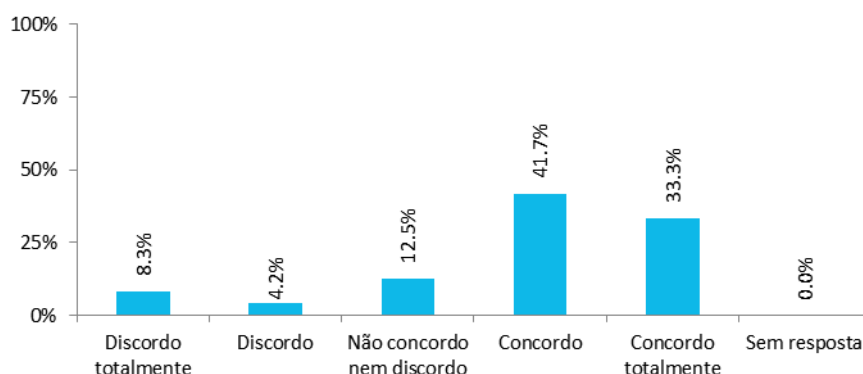
PRODER, POPH

Só foi aprovada parcialmente a equipa técnica indispensável à dinamização da EEC;

Não abriram avisos em tempo útil, nem foi definido um calendário para a sua abertura, permitindo o planeamento dos projetos; Chegou a verificar-se uma situação caricata, em que os projetos PROVERE eram prejudicados no acesso ao PO Algarve 21, face a projetos "normais"

Sem o concurso de apoio às ações preparatórias dificilmente seria possível à EEC ter apresentado uma estratégia com o mesmo grau de consistência e estruturação

Discordo totalmente	2
Discordo	1
Não concordo nem discordo	3
Concordo	10
Concordo totalmente	8
Sem resposta	0
Total	24



Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” identifique três benefícios do concurso de apoio às ações preparatórias.

- definição/planeamento adequado da estratégia; - articulação e trabalho em parceria entre todos os intervenientes - identificação do consórcio adequado
1 - Possibilidade de realizar sessões de informação e divulgação; 2 - Possibilidade de realização de estudo para identificação das principais orientações de investimento no território-alvo; 3 - Mais tempo para estabelecer contactos, aprofundar ideias e linhas de orientação, e definir objetivos.
1. A definição clara e inequívoca da cooperação efetiva entre os agentes públicos do território como modelo privilegiado de definição de políticas de desenvolvimento integrado e transversal, maximizando oportunidades de ganhos de escala através da concentração e concertação de recursos (tanto entre entidades como entre os próprios territórios); 2. A identificação de potenciais eixos de desenvolvimento das regiões do interior, que podem vir a constituir-se como vias para a dinamização dos territórios de baixa densidade numa abrangência territorial mais alargada e potencialmente de maior valor acrescentado. 3. O diálogo estabelecido entre agentes públicos e privados visando a obtenção de um objetivo comum, numa concertação de vontades que raramente acontece de forma estruturada e continuada, e que as EEC podem vir a dinamizar de forma permanente, por concretizarem uma filosofia de partilha de esforços e de investimentos e também de ganhos e resultados.
1. Apoio do Estado a uma estratégia conjunta envolvendo vários agentes regionais 2. Visibilidade acrescida da ideia PROVERE junto dos agentes regionais 3. Criação de expectativas favoráveis à inclusão no projeto de agentes com atividades complementares
Consolidação da parceria; Possibilidade de uma maior preparação e capacitação técnica de todos os intervenientes para perceção aprofundada da temática, dos constrangimentos e potencialidades e construção mais focalizada do Plano de Ação; Possibilidade de aplicação de uma metodologia participativa na construção do Plano de Ação.
O concurso de apoio às ações preparatórias permitiu financiamento para garantir um estudo mais aprofundado e especializado.
O Concurso de apoio às Ações preparatórias permitiu: - Uma dotação orçamental adequada para a contratação de serviços especializados (Consultadoria) essenciais para o apoio na delineação de uma Estratégia e um programa de ação - Envolver agentes (Públicos e Privados) na conceção de uma estratégia para o território e obter um primeiro esboço do que viria a ser o programa de ação - Esta mobilização dos promotores representou o início do processo de construção de uma verdadeira rede de atores (públicos e privados) que se viria a consubstanciar num consórcio
O concurso para as ações preparatórias permitiu ter uma noção das diversas EEC potenciais existentes no território nacional. Desta forma a EEC conseguiu desenvolver um trabalho de preparação para as candidaturas com base em factos concretos e dirigida às estratégias candidatas.
O principal benefício, em nossa opinião, decorreu da criação de condições técnicas e financeiras que permitiram a contratação e aquisição de competências externas para a montagem da estratégia e a dinamização da parceria por parte de entidades que, não obstante a sua capacidade e notoriedade regional, doutra forma não dispunham dos recursos para o fazer.
O processo de realização das ações preparatórias, embora com restrições orçamentais, produziu: - um elevado nível de mobilização de ideias de investimento; - um espírito de empreendedorismo e de inovação por parte dos empresários integrados no plano de acção; - um conhecimento profundo das reais necessidades e potencialidades dos territórios integrados no plano de ação e

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” identifique três benefícios do concurso de apoio às ações preparatórias.

uma inversão do pessimismo estrutural que dominava o meio empresarial na baixa densidade.

O PROVERE teve um papel aglutinador importante facilitando a construção de parcerias com fins bem definidos

Permitiu identificar um recurso endógeno a executar na metodologia EEC, identificar potenciais membros do futuro consórcio e projetos que se viriam a traduzir em futuro Plano de Ação.

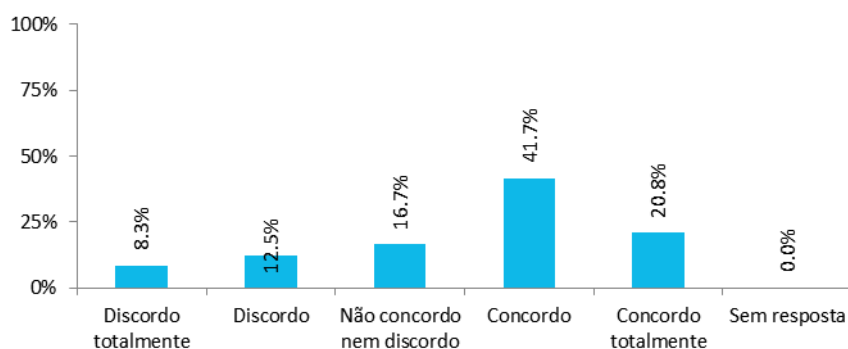
Porque foi através das ações preparatórias que a parceria foi encontrada e os objetivos delineados.

Um projeto que assume a dimensão do planeamento numa EEC exige o recurso a instrumentos rigorosos de planificação, envolvendo os agentes locais, no sentido de construir uma plataforma alargada de convergência quanto aos seus objetivos, conferindo desde o início aos diferentes intervenientes o sentimento de pertença, criando a base necessária a uma estratégia que se pretende coletiva.

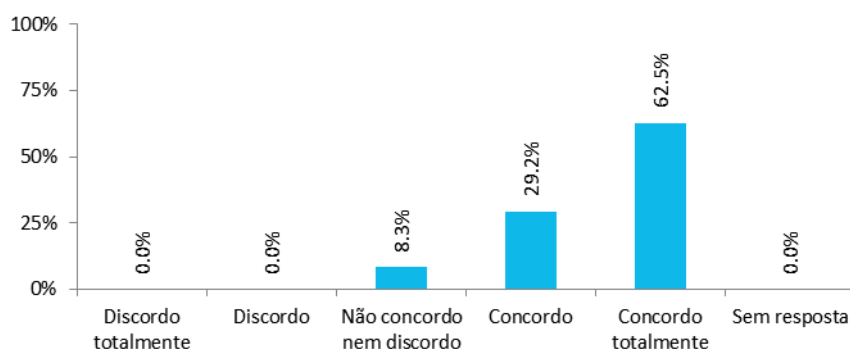
Por outro lado a definição superior dos instrumentos de planificação destas ações, comum a todos permite desde o início a homogeneidade necessária, observando as especificidades de cada território, das EEC a desenvolver em todo o território nacional.

Sem o concurso de apoio às ações preparatórias dificilmente seria possível à EEC ter apresentado um consórcio com o mesmo grau de maturidade

Discordo totalmente	2
Discordo	3
Não concordo nem discordo	4
Concordo	10
Concordo totalmente	5
Sem resposta	0
Total	24


Sem os apoios disponibilizados à promoção e capacitação institucional dificilmente seria possível à EEC ter o mesmo desempenho

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Não concordo nem discordo	2
Concordo	7
Concordo totalmente	15
Sem resposta	0
Total	24



Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” explique porquê.

A existência e continuidade de uma equipa específica de apoio e do tipo de atividades conduzidas por esta têm sido unanimemente apontados como um dos aspetos chave para o sucesso desta EEC. Essa Equipa só foi possível devido aos apoios disponibilizados pelo PCI.

A promoção e capacitação institucional são fatores fundamentais na manutenção, implementação e dinamização das EEC. Sem a existência de uma equipa profissional e dedicada às questões relacionadas com a EEC esta está condenada ao insucesso. Para alinhar estratégias entre parceiros, gerir a entrada e saída de projetos, promover atividades de divulgação e esclarecimento da EEC, representar o consórcio nas mais diversas iniciativas e perante outras entidades, até para defender os seus interesses é fundamental a componente de promoção e capacitação institucional.

As ações desenvolvidas / em desenvolvimento no âmbito do projeto de Gestão da Parceria PROVERE permitem um acompanhamento mais próximo dos projetos inseridos no Programa de Ação, e favorecem o trabalho em rede/parceria, reforçando e dando maior e visibilidade à estratégia e aos parceiros envolvidos.

Através desse apoio foi possível uma certa dinâmica ao nível da parceria que de outro modo dificilmente teria acontecido

É consabido das vicissitudes que o Programa PROVERE teve desde a sua conceção até à operacionalização. As Estruturas de Gestão e Coordenação foram essenciais para que se fizesse acontecer, por exemplo. Ainda que este acontecer seja amplamente condicionado pelas factuais a montante do processo da instalação das equipas técnicas.

Como já referido, a cultura de Rede, articulação, integração precisa de ser alimentada em Portugal, as EGC, no meu entendimento, pode ter um papel preponderante, ainda que por vezes limitado pela ausência de decisão em determinados domínios.

Em suma, os projetos âncora públicos imateriais podem fazer a diferença e considero que devem ter continuidade.

É essencial esse apoio para estruturar uma equipa de trabalho que ao longo da execução do Plano de Ação garanta apoio técnico à execução física e financeira dos projetos em curso, bem como garanta o funcionamento de uma rede entre parceiros do consórcio e animação do território.

Não foram aprovados os projeto-âncora indispensáveis à capacitação e apoio técnico dos promotores de projetos integrados no plano de ação;

Não foram considerados como viáveis projetos integrados que apresentavam grande potencial de mobilização de promotores;

Não foi aprovado o plano de promoção integrada que pretendia valorizar os projetos em execução;

O secretariado técnico foi uma ferramenta essencial para a articulação entre os parceiros, a CCDR e os PO.

Os apoios disponibilizados à promoção e capacitação institucional foram uma condição necessária ao desempenho e aos resultados obtidos, permitindo manter a dinâmica iniciada, acompanhar a submissão das candidaturas, introduzir correções ao percurso delineado e avaliar os impactos da EEC. Estamos convencidos que sem esses apoios a vida útil das EEC teria sido muito mais curta e os resultados teriam sido prejudicados.

Os apoios disponíveis a esse nível mostraram-se fundamentais para a afirmação da própria EEC, nosso caso.

Pese embora o facto da capacidade de intervenção das entidades gestoras dos consórcio que integram as EEC não ter o alcance desejado, nomeadamente no âmbito do lançamento de concursos e da sua decisão, o seu papel no desenvolvimento, dinamização e acompanhamento da execução da estratégia apresenta-se como fundamental para o seu sucesso. Mais ainda, consideramos que estas funções só devem findar após a conclusão do último projeto-âncora, e da respetiva avaliação de impacto na EEC, motivo pelo qual a DOLMEN a partir de Abril de 2014 vai continuar a assumir as suas funções de acompanhamento, promoção, avaliação e monitorização da EEC Paisagens Milenares no Douro Verde, sem a necessária cobertura financeira da parte do Programa, uma vez que o seu projeto de gestão de consórcio termina nessa data. Note-se que nessa altura os projetos-âncora Rota do

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” explique porquê.

Românico 1ª e 2ª fase, TONGOBRIGA e Territorium Valorização de Paisagem Milenar e Recuperação do Mosteiro de Ancede não estarão concluídos, pelo que as funções que a DOLMEN assumiu neste processo estarão longe de concluídas, não se prevendo ainda o momento em que poderemos avançar com o processo de avaliação

Porque estes apoios permitiram financiar uma estrutura técnica e algumas ações que permitiram lançar a implementação da EEC e também a sua divulgação.

Porque não existiam na região antecedentes de criação de um consórcio com agentes de atividades diferenciadas; Porque não existiam entidades com capacidade financeira e com visão para assumir esse risco; Porque a gestão das expectativas com um risco elevado só seria possível com apoios do tipo dos que foram disponibilizados para implementar o projeto de capacitação institucional

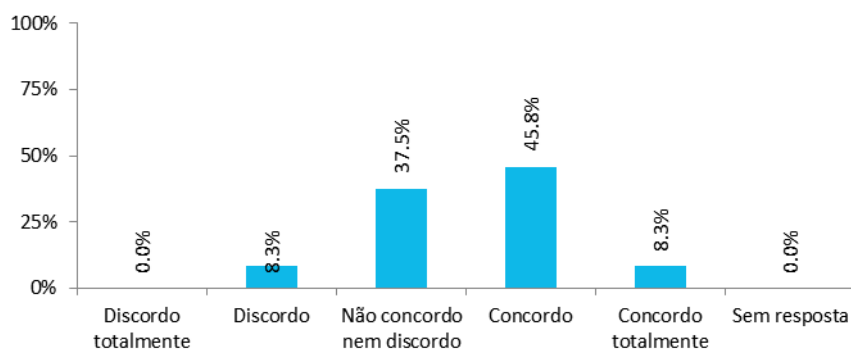
Sem este apoio não teria sido possível estruturar devidamente a estratégia a implementar nem acompanhar a sua execução.

Sim, foi totalmente imprescindível este apoio para garantir uma gestão, articulação e promoção do consórcio. Sem uma equipa técnica dedicada em exclusivo e sem financiamento para a promoção não seria possível garantir o mínimo desempenho da EEC.

Todos os programas são igualmente importantes.

Os mecanismos de avaliação que existem, da responsabilidade da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional/ Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional, permitem acompanhar adequadamente o desempenho da EEC

Discordo totalmente	0
Discordo	2
Não concordo nem discordo	9
Concordo	11
Concordo totalmente	2
Sem resposta	0
Total	24


Avalie as interações estabelecidas pelo consórcio com estas entidades no âmbito das atividades de avaliação.

1. Os mecanismos existem
2. O acompanhamento foi efetivo numa fase inicial
3. A avaliação foi feita e o desempenho foi avaliado numa fase inicial
4. As causas do baixo desempenho foram desde sempre conhecidas
5. Não foi possível contrariar as causas do baixo desempenho, o que colocou a avaliação em causa
6. Não houve proximidade no processo avaliativo e mecanismos de correção adequados

A avaliação poderia ser realizada ao nível das CIM.

A avaliação/acompanhamento desempenhada pela CCDR foi pontual, muito teórica e centrada essencialmente em aspetos quantitativos (números e taxas de execução). Por outro lado, consideramos que a articulação entre a gestão do POAlgarve21 e a equipa responsável pela avaliação da EEC foi pouco eficaz.

A lógica do acompanhamento e avaliação é uma lógica processual e administrativa, que foi cumprida, embora em

Avalie as interações estabelecidas pelo consórcio com estas entidades no âmbito das atividades de avaliação.

boa parte da duração da EEC a sua gestão tenha sido uma consumidora excessiva da maior dos recursos humanos disponíveis, principalmente por causa de um sistema informático de gestão muito ineficiente.

A nível documental e do ponto de vista da avaliação de resultados os mecanismos existentes permitem acompanhar o desempenho da EEC, nomeadamente através da atualização constante dos indicadores de resultado. São também de destacar as reuniões de acompanhamento e os workshops organizados pela CCDRN, Autoridade de Gestão do POR Norte e pela CCDRC bem como a presente ação de avaliação.

Ainda que não possa ser completamente imputável à Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional/Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional, entendemos que os mecanismos existentes não permitem ter uma efetiva leitura do desempenho da EEC, por entendermos serem os indicadores de avaliação excessivamente dependentes da taxa de execução dos projetos âncora públicos, conforme determinado pelos regulamentos dos projetos. Da mesma forma, entendemos que entre o significativo esforço a que o controlo desses indicadores obriga, a autoridade de gestão encentou pontualmente oportunidade de envolvimento dos diversos agentes.

No entanto, seria desejável que a avaliação prosseguida pudesse ter uma leitura mais abrangente e continuada do esforço desenvolvido pela EEC e pela diferença que a sua existência representa face a um cenário inicial.

Apesar de ter existido uma interação muito positiva com a CCDR, seria desejável um acompanhamento mais no terreno, que permitisse distinguir com maior clareza a evolução deste processo. Ao nível da Autoridade de Gestão do Inalentejo, seria necessário repensar o envolvimento, uma vez que a metodologia de avaliação de projetos, exclusivamente financeira e efetuada meramente por projeto individual, não se coaduna com a tipologia de processo em questão.

As interações com estas entidades têm sido muito ágeis e úteis em termos de apoio à execução e acompanhamento da mesma. No entanto, esta discordância reflete a escassez de momentos e a ausência de métodos explícitos de análise custo-benefício capazes de relacionar o grau de realização com os resultados obtidos/a obter.

As interações estabelecidas foram adequadas, tendo em consideração as necessidades existentes.

As interações estabelecidas pelo Consórcio com a Autoridade de Gestão foram adequadas porque permitiram um acompanhamento efetivo e de proximidade da execução da Estratégia. De realçar a disponibilidade permanente demonstrada pela Autoridade de Gestão ao longo de todo o processo de validação da Estratégia e de submissão das candidaturas dos projetos âncora e complementares que permitiu uma sintonia perfeita não obstante todos os condicionamentos externos que se foram colocando e que foi, sempre, possível ultrapassar.

As interações são positivas. Sendo que é de salientar a total disponibilidade para a resolução de problemas ou identificação das melhores orientações dos respetivos técnicos. Contudo elencamos como aspetos negativos, a carga burocrática, o fluxograma e muitas vezes a análise quase circunscrita ao domínio financeiro, que no nosso entendimento pode apresentar-se penalizadora. O facto de determinada operação não ter mais percentual financeiro não significa que ao nível do plano físico as coisas não aconteçam. Considero pertinente que a avaliação não sobreleve a dimensão financeira.

Estamos cientes de que quer a CCDR-N quer a Autoridade de Gestão do ON2 são conhecedoras das dificuldades na implementação desta EEC, e pese embora o facto de atribuímos responsabilidades a estas na sua execução, pelos motivos atrás apresentados, a monitorização por estes assegurada permite-lhes esse conhecimento. Mais ainda, as comunicações com a CCDRN são frequentes e os seus interlocutores apresentam disponibilidade para responder às nossas solicitações e esclarecimentos. Os motivos que estão na base do desajuste entre os objetivos iniciais do Programa e a realidade da sua execução não se devem ao desconhecimento das entidades responsáveis.

Logicamente que a implementação e desenvolvimento das EEC têm de ser monitorizadas pelas entidades competentes. O modelo da realização periódica de relatórios de acompanhamento não me parece desadequado, contudo a sua periodicidade deve ser adequada à natureza da atividade em causa, não é razoável a solicitação de relatórios trimestrais, como era inicialmente exigido. As alterações a cada três meses não são significativas e este processo cria uma carga burocrática bastante pesada para as EEC, portanto, os relatórios e avaliações anuais são suficientes para o efeito.

Por outro lado as avaliações realizadas estritamente com foco para os projetos que constituem o consórcio, não abarcam toda a dinâmica que uma EEC consegue promover. Em resultado da agitação económica e social que as EEC promovem, surgem muitos eventos bastante relevantes para essa fileira ou sector que não são tidos em conta nestas avaliações por extravasarem a realidade de cada projeto, e que deveria ser tido em conta na avaliação da EEC.

Num primeiro nível o contacto direto em reuniões regulares e trabalho de campo no acompanhamento à execução física e financeira; num segundo nível o alargamento da informação/apoio técnico aos outros PROVERE regionais, criando "rede" e cooperação.

Os mecanismos de avaliação existentes são demasiado morosos e burocráticos, causando o arrastamento dos processos que prejudicam claramente os promotores.

Permitem, muito embora, todo o tempo que existiu entre a aprovação das EEC e a garantia dos financiamentos,

Avalie as interações estabelecidas pelo consórcio com estas entidades no âmbito das atividades de avaliação.

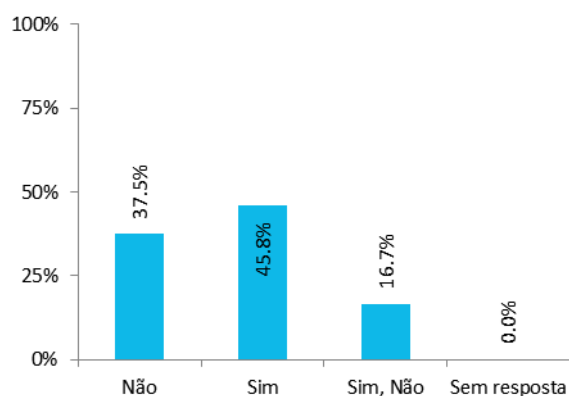
abertura de avisos de concurso, conduziu a que esta comunicação seja feita apenas entre CCDRC e líder de consórcio e deveria ser também com os parceiros do consórcio. Com o tempo de demora referido, os parceiros, sobretudo os identificados como complementares têm vindo a afastar-se.

Tem havido uma interação contínua e permanente com a CCDR Centro que muito tem contribuído para a implementação do projeto.

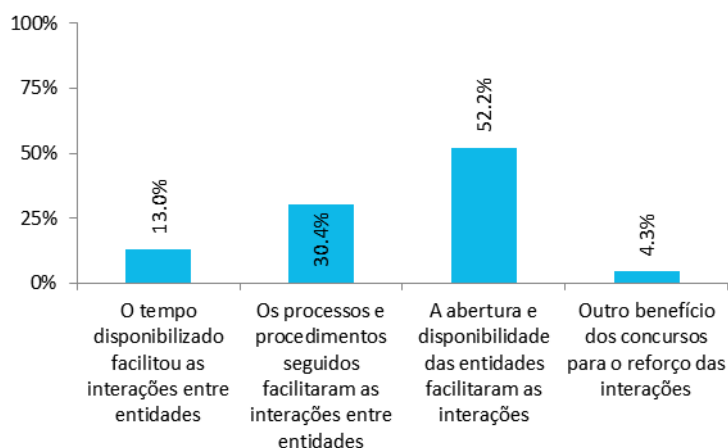
Todas as interações que decorreram no âmbito desta EEC com a Autoridade de Gestão e a CCDRC foram fundamentais para dar seguimento às nossas ações.

Os concursos facilitaram a interação entre entidades (líderes e promotores e entre estes e as entidades públicas, por exemplo, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional ou Autoridades de Gestão dos Programas financiadores)

Não	9
Sim	11
Sim, Não	4
Sem resposta	0
Total	24


[Se respondeu Sim]

O tempo disponibilizado facilitou as interações entre entidades	3
Os processos e procedimentos seguidos facilitaram as interações entre entidades	7
A abertura e disponibilidade das entidades facilitaram as interações	12
Outro benefício dos concursos para o reforço das interações	1



Outro benefício dos concursos para o reforço das interações. Qual?

O constante envolvimento da Equipa de Dinamização na tentativa de superação de constrangimentos proporcionou um contacto regular que se traduziu numa aproximação maior entre Autoridade de Gestão do Inalentejo e a EEC.

[Se não] Porquê?

Ao nível dos outros Programas Operacionais não se sentiu uma maior interação com as Autoridades de Gestão dos Programas.

EEC dinâmica para entrarem ou saírem parceiros em qualquer momento, avisos abertos em contínuo até se esgotarem as verbas previstas com indicação do valor que vai restando, programas simples se possível 2, um para o público outro para o privado existindo majorações.

Em primeiro lugar essa interação já era bastante profícua e, depois, todo o tempo de inatividade verificado não nos permite obter qualquer ideia sobre o que de facto aconteceu ou podia ter acontecido

Houve muito tempo entre as diferentes fases deste processo que iniciou em 2008, as EEC foram aprovadas em 2009, mas entre avisos e garantia de financiamento às estruturas passou muito tempo.

Não houve uma articulação eficaz entre a Gestão do Consórcio e as entidades da tutela.

Nunca foi definido um calendário de abertura de avisos específicos e chegou mesmo a verificarem-se situações em que apenas tomámos conhecimento dos avisos pela comunicação social.

Verificaram-se situações de interpretação dúbia da aplicação dos regulamentos do PO em projetos de turismo rural, implicando alterações de projetos e adiamento ou desistência de candidaturas.

No âmbito do PRODER e POPH nunca na prática se registou uma articulação na abertura de avisos, concorrendo de forma negativa para a desarticulação funcional da execução do Plano de Ação.

No caso do InMOTION não existiram concursos para submissão de candidaturas PROVERE suficientes, no entanto, tal pode ter-se devido à distância que existia em a CCDR-A e Autoridades de Gestão e o até então líder do consórcio.

Os concursos se tivessem decorrido num período de tempo razoável, provavelmente tinham beneficiado a interação, contudo, como sabemos, houve demasiado tempo desperdiçado nos concursos que levaram a uma descridibilização do processo e consequente descridibilização dos PROVERE juntos dos parceiros.

Os prazos dos avisos dos concursos deveriam ser superiores e algumas entidades deveriam ter mais disponibilidade para esclarecimento de dúvidas.

Porque é unânime que o número de avisos abertos ficou muito aquém das expectativas de Promotores e Líder do Consórcio. Raramente abriram concursos específicos para projetos PROVERE.

Porque não houve articulação entre as diferentes entidades, como inicialmente estava previsto.

Porque os concursos que reconheceram a EEC como prioritária, foram tão poucos que os promotores deixaram de ver o PROVERE como uma mais-valia para o desenvolvimento dos seus projetos.

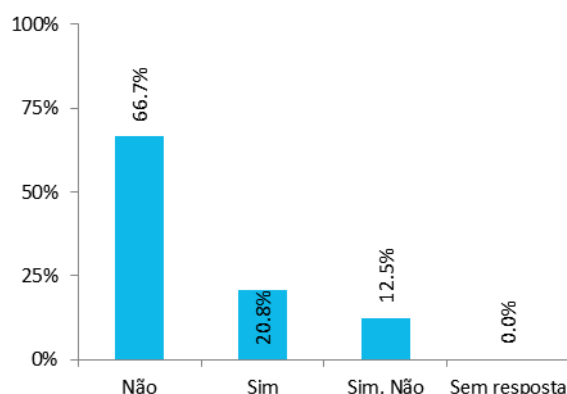
Porque os projetos estratégicos dependeram da aprovação de muitas entidades.

Houve casos em que a interação não existiu e os consórcios foram "entregues à sua sorte"

Houve casos de consórcios que viram as suas ideias contrariadas por entidades que os deveriam apoiar (caso do Turismo de Portugal)

Observou-se um eficaz funcionamento em rede entre as entidades públicas dos vários programas financiadores (por exemplo, Autoridades de Gestão e Organismos Intermédios)?

Não	16
Sim	5
Sim, Não	3
Sem resposta	0
Total	24



[Se respondeu Sim] Que benefícios resultaram do eficaz funcionamento em rede para a aprovação/ execução dos projetos?

A maior taxa de execução dos projetos do InMOTION corresponde a promotores públicos. Tal facto pode dever-se à mais fácil proximidade entre as entidades públicas e as Autoridades de Gestão.

Até ao momento foi possível observar um razoável funcionamento em rede. No entanto, somos da opinião que os efeitos de rede e as sinergias podem e devem sempre ser reforçados, para o eficiente decurso das ações.

Maior flexibilidade para adaptação dos financiamentos às necessidades da EEC, em termos do INALENTEJO.

No caso do funcionamento em rede entre o Consórcio e a AG do ON.2, resultou na criação em tempo oportuno de condições para a execução integral do Programa de Ação.

Os projetos com maior impacto potencial na valorização e disponibilização ao mercado dos principais recursos turísticos territoriais foram quase todos aprovados, encontrando-se, agora, em fase de execução. Ao longo do processo a AG do PO Regional do Centro, para além de um acompanhamento próximo em sede de elaboração e submissão das candidaturas, garantiu apoio direto aos promotores e entidades líderes de consórcio na interpretação de normas e regulamentos, abriu portas de relacionamento direto com o Turismo de Portugal, nuns casos, e, noutros, com o IAPMEI.

Sempre que necessário houve a interligação entre as entidades públicas e os organismos intermédios para resolver algumas problemáticas que foram aparecendo, como por exemplo, as alterações efetuadas aos projetos.

[Se respondeu Não] Que implicações resultaram do ineficaz funcionamento em rede para a aprovação/ execução dos projetos?

1. Desadequação dos prazos de abertura de candidaturas e inexistência de verbas para financiamento de alguns projetos âncora; 2. Excessiva morosidade na aprovação de projetos e, consequentemente, no início da sua execução; 3. Impossibilidade de atribuição de majoração percentual da taxa de cofinanciamento no caso dos projetos candidatados ao PRODER; 4. Ausência de tratamento preferencial da maioria dos projetos inseridos no PA.

A desistência de alguns promotores/projetos identificados em Plano de Ação.

Baixa motivação e execução.

Como foi atrás descrito esta ineficácia está patente no nível de execução dos projetos-âncora desta EEC, nomeadamente daqueles que aguardam ainda decisão, o que naturalmente, dada a sua natureza replicadora de efeitos multiplicadores, não se reflete ainda nos objetivos inicialmente propostos.

Como foi atrás referido o nosso projeto de gestão do consórcio (projeto âncora) termina sem a execução dos projetos âncora que o integram, agravando-se pelo facto de que muitas das ações que o integram terem sido planeadas para o momento final da sua conclusão. A título de exemplo, temos prevista a realização e publicação de estudo sobre os “Contributos da EEC para o Desenvolvimento Turístico do Território”, que terá necessariamente que ser produzido baseado apenas nos projetos concluídos, não cumprindo os seus objetivos iniciais.

Enquanto a Autoridade de Gestão do ON.2 O Novo Norte sempre demonstrou abertura e empenho na criação de condições para a execução integral do Programa de Ação, o mesmo não se registou relativamente a outras Autoridades de Gestão a nível nacional, designadamente no âmbito do PRODER e do Compete. De facto, o grau de empenho e de sensibilidade para as EEC não foi uniforme por parte de todas as Autoridades de Gestão. Referimo-nos, nomeadamente, à não articulação da abertura de avisos de candidaturas para projetos âncora e complementares PROVERE.

Foi a principal causa para o fracasso da EEC do projeto dos Avieiros.

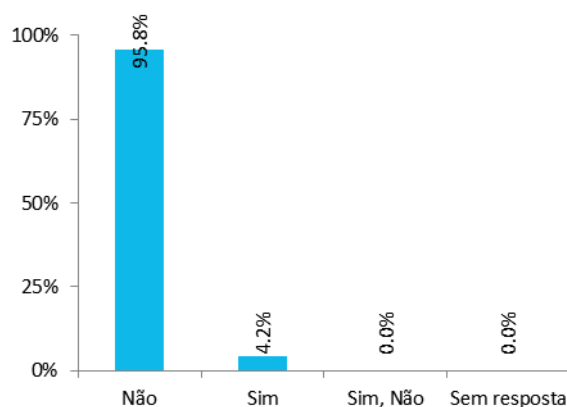
A rede de consórcios que o projeto criou, não foi correspondida pela rede de entidades públicas, que raramente funcionaram em conjunto.

[Se respondeu Não] Que implicações resultaram do ineficaz funcionamento em rede para a aprovação/ execução dos projetos?

A eficácia dos agentes públicos não existiu.
Casos houve em que uma presidência (CCDR-LVT) concordou com um projeto-âncora, fundamental para o sucesso da EEC e a presidência seguinte inviabilizou.
As consequências foram muito gravosas. As expectativas dos investidores-consortes saíram completamente goradas.
Houve programas financiadores que desconheciam por completo as EEC PROVERE, por exemplo POPH.
Inexistência de concursos específicos e de dotações orçamentais próprias nos outros programas operacionais.
Infelizmente o PROVERE, seja pelas indefinições verificadas seja pelo longo tempo decorrido não proporcionou uma boa plataforma de entendimento entre todos os organismos envolvidos
Muitos dos projetos inicialmente inseridos na EEC acabaram por desistir/executar sem candidatura devido a situações de extrema burocracia; deficiente articulação entre entidades públicas; escassa informação. Por exemplo: a falta de pareceres e licenciamentos em tempo útil (necessários à concretização de diversos projetos enquadrados na EEC);
Na maior parte dos casos as entidades públicas não estavam devidamente articuladas no que respeitou ao esclarecimento e reconhecimento das EEC e do projeto PROVERE nos diversos programas de financiamento.
Não existência de avisos específicos para candidaturas dos parceiros, o que comprometeu o desenvolvimento da estratégia.
No caso de projetos / executores que tenham procedido à designação e/ou natureza dos seus projetos enquadrados em Plano de Ação da EEC e que não tenham comunicado esse facto à respetiva estrutura técnica de gestão, deveria ser permitido a essas estruturas técnicas o acesso à listagem de projetos candidatados aos diversos projetos, através de um sistema integrado de informação. O hiato de tempo decorrido entre o anúncio das possibilidades de apoio financeiro e a abertura dos respetivos avisos de concurso levou eventualmente alguns promotores a avançar com o projeto para oportunidades não especificamente destinadas a EEC PROVERE e que por esse facto não se viram obrigados a cumprir com o perfil que previu a sua integração em Plano de Ação, o que pode ter consubstanciado a realização de investimento necessário ao território em causa, mas que não representou benefícios acrescidos ao desenvolvimento do(s) foco(s) temático(s) da EEC.
O funcionamento em rede poderia obter melhores resultados se fosse facilitado um cruzamento/integração da informação associada aos diferentes programas, e o acesso a essa informação por parte das estruturas de gestão traduziria decerto um melhor acompanhamento dos diversos promotores.
O exemplo mais paradigmático será a evidente falta de articulação prévia com a Autoridade de Gestão do Proder, o que se viria a traduzir numa quase nula discriminação positiva dos projetos PROVERE naquele programa operacional, contrariando as expectativas inicialmente geradas.
Também nos parece sintomático o reduzido número de concursos específicos para projetos PROVERE e a sua tardia abertura.
Os Mercados do Tejo previam projetos a implementar na Lezíria do Tejo, os quais não foi possível implementar por dificuldade de articulação entre as várias entidades.
Permitiu o afastamento dos privados, sobretudo no caso do Beira baixa, aliado ao facto de neste caso o recurso endógeno ter ficado à margem de qualquer diferenciação para apoiar e/ou financiar projetos dos privados identificados na EEC.
Reduzido número de candidaturas apresentadas;
Grande número de desistências;
Desmobilização dos promotores;
Tentou-se que fosse eficaz, mas foi manifestamente ineficiente, desde logo pelo tempo que demorou e pela incapacidade de diálogo e desarticulação entre entidades, nomeadamente com o PRODER o que causou prejuízos materiais e imateriais para o PROVERE e seus promotores.

Os compromissos assumidos em termos de prazos de execução e obtenção de resultados foram adequados?

Não	23
Sim	1
Sim, Não	0
Sem resposta	0
Total	24

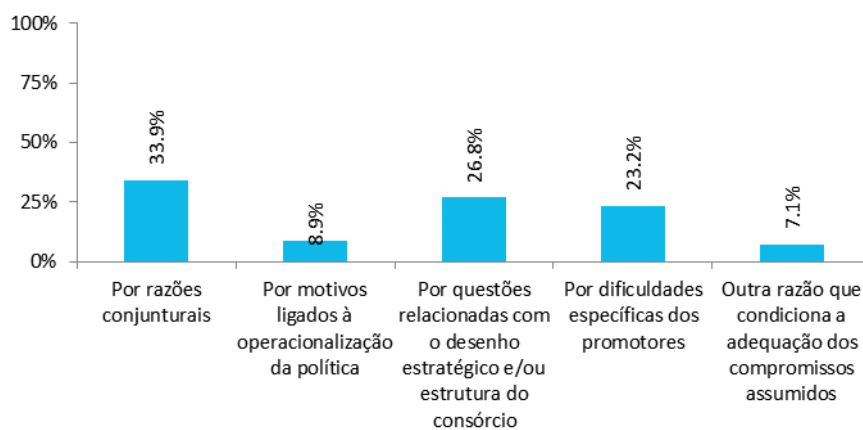


[Se respondeu Sim] De que forma?

Os prazos para execução dos projetos pareceram-me adequados, contudo as limitações ao nível do financiamento promoveram atrasos de implementação dos projetos que tiveram repercussões ao nível do respeito pelos prazos de execução determinados.

[Se respondeu Não] Porquê?

Por razões conjunturais	19
Por motivos ligados à operacionalização da política	5
Por questões relacionadas com o desenho estratégico e/ou estrutura do consórcio	15
Por dificuldades específicas dos promotores	13
Outra razão que condiciona a adequação dos compromissos assumidos	4



Outra razão que condiciona a adequação dos compromissos assumidos. Qual?

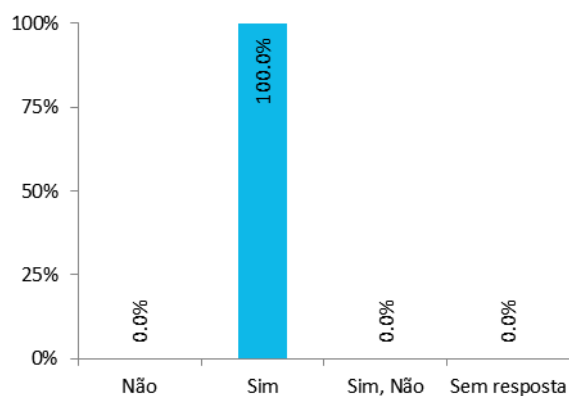
A descabimentação registada a nível do FEDER disponível para operações com candidaturas aprovadas e em execução, o que obrigatoriamente condiciona os resultados que é possível atingir.

Falta de vontade política das Câmaras Municipais responsáveis pelo restauro das aldeias Avieiras.

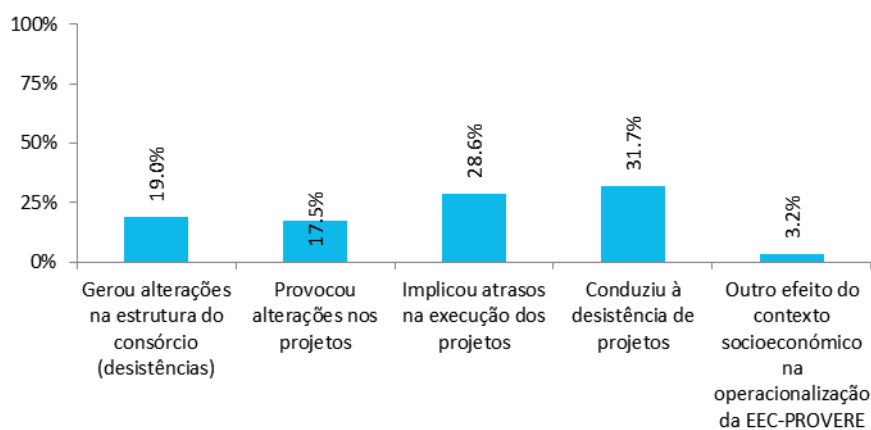
Impossibilidade de implementar a estratégia de capacitação e apoio técnico especializado aos pequenos promotores em zonas de baixa densidade

Reduzido grau de maturidade de grande parte dos projetos, na fase de candidatura da EEC, Excessiva burocracia e morosidade na emissão de pareceres, licenças, autorizações, etc.

O contexto socioeconómico afetou a operacionalização da EEC-PROVERE?	
Não	0
Sim	24
Sim, Não	0
Sem resposta	0
Total	24



[Se respondeu Sim]	
Gerou alterações na estrutura do consórcio (desistências)	12
Provocou alterações nos projetos	11
Implicou atrasos na execução dos projetos	18
Conduziu à desistência de projetos	20
Outro efeito do contexto socioeconómico na operacionalização da EEC-PROVERE	2



Outro efeito do contexto socioeconómico na operacionalização da EEC-PROVERE

Desresponsabilização financeira das autarquias no cofinanciamento de projetos âncora, justificado pelo aumento das dificuldades financeiras.

Provocou a falta de apoio financeiro a projetos que deveriam ter sido submetidos a concurso.

Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) liderados por entidades públicas que tem como principal objetivo a promoção da iniciativa empresarial no território-alvo? Dê um exemplo de projeto.

1% a 3%. Este PROVERE é constituído essencialmente por projetos privados.

100%. A totalidade dos projetos aprovados liderados por entidades públicas foca-se na criação de condições para alavancar investimento privado direto (ex. Louralvillage, em Góis, no qual a CMG investiu nas redes e infraestruturas e o agente privado no aldeamento turístico) ou indireto (como é o caso da Grande Rota do Zêzere - ligação da nascente do Zêzere à foz por rota multimodal; ou na integração de 4 novas aldeias na rede - investimento na qualidade dos espaços públicos, mobiliário urbano, sinalética, etc., entre outros, a partir dos quais os agentes privados têm ancorado novas proposta de serviços).

50%, do qual é exemplo o Plano de Animação e Comunicação Buy Nature que através do conjunto de ações que integra pretende qualificar o território com um calendário de eventos e estruturas de animação permanente, com o respetivo suporte de estratégias e meios promocionais, visando o desenvolvimento de condições adequadas à iniciativa empresarial nos domínios, entre outros, da animação turística e da valorização e comercialização de produtos endógenos.

No mesmo âmbito é de destacar a operação das “Ações Preparatórias PROVERE”, que teve como principal objetivo criar uma Rede que permita implementar uma dinâmica de retenção e captação de população e desenvolvimento do tecido empresarial da região em que se insere. Com a constituição desta parceria, pretendeu-se que os principais atores do desenvolvimento deste território de baixa densidade (empresas, municípios, associações empresariais, instituições de ensino, de I&D, etc.) se organizem num sistema de cooperação no sentido de conceber uma Estratégia de Eficiência Coletiva/Programa de Ação, centrada nos múltiplos ativos ambientais do território cuja gestão se pretende valorizar economicamente pelo turismo, nomeadamente o de montanha e o de saúde e bem-estar, através da exploração dos recursos naturais, ambientais, históricos e culturais, a saber: a montanha e o ar de altitude e o vasto espólio histórico-cultural.

A EEC BB Terras Excelência em envolve atualmente 36 projetos (âncora e complementares). Destes apenas 4 são projetos públicos, ou seja 11%. Exemplo de projeto, a criação de uma marca regional, Beira Baixa para a promoção dos produtos regionais, no qual envolve produtos e produtores.

A maioria dos projetos desenvolvidos pelas entidades públicas contribuem para ao surgimento da iniciativa empresarial, no território, na medida em que se trata de projetos de valorização dos recursos endógenos que visam atrair turistas e visitantes, potenciais clientes das empresas locais ligadas ao setor turístico. O projeto "Casa das Pedras Parideiras" promovido pelo Município de Arouca e já concluído, traz ao território milhares de visitantes/turistas, anualmente.

Apesar das inúmeras tentativas de contacto (telefónico, e-mail, pessoal), poucos foram os elementos que se conseguiu recolher relativamente ao ponto de situação dos projetos, pelo que aquando da auscultação conjunta (Autoridade de Gestão/Estrutura de Gestão) desenvolvida no final de 2011 e concluída no final do 1º trimestre 2012, na dúvida dada a ausência de respostas, a Estrutura de Gestão manteve os respetivos projetos. No âmbito da elaboração do relatório 2012 enviado para a Autoridade de Gestão em Março 2013, a Estrutura de Gestão fez novas abordagens junto dos consorciados, tendo as respostas sido pouco coerentes em alguns casos, grande parte inexistentes e poucas consideradas fidedignas (questionário via telefone). Por forma a obtermos documento formal, foi decidido a elaboração de questionário enviado no início de Junho (questão já supra referenciada). Perante este facto não nos é possível avançar com dados concretos

Cerca de 2% dos projetos (já concluídos) de iniciativa pública apresentam motivação principal (mas não exclusiva) a promoção de iniciativa empresarial

Festa do Vinho e dos Produtos Regionais / NERVIR

Portal para o desenvolvimento económico do Douro / CITMAD

Cerca de metade. O projeto Promoção e Dinamização dos Percursos, Rotas e Eventos do Tejo através da criação de uma marca comum, bem como, na criação de rotas e pacotes turísticos, que colocam à disposição do visitante uma oferta integrada de produtos/ serviços.

Dos 7 projetos desenvolvidos por entidades públicas, apenas 1 decorreu com total normalidade e está em fase final de execução. O exemplo é o projeto de Gestão e Promoção da EEC.

Dos projetos liderados por entidades públicas em execução, 30%, têm essa característica. Exemplo: Rota dos Recursos Silvestres, Promotor: ADRAL, Programa Operacional: INALENTEJO (não se encontra concluído, foi solicitada a prorrogação até Dezembro de 2013).

Dos projetos terminados não há nenhum que tenha como principal objetivo, a promoção da iniciativa empresarial no território. Contudo, o projeto-âncora "Promoção e Investigação sobre novos produtos do setor extrativo da Zona dos Mármore", está na origem do projeto "Apetrechamento Tecnológico de Unidade Produtiva", que será certamente quando concluído muito relevante quanto à promoção da iniciativa empresarial na região.

Exemplo: Ecopista do Tâmega - Promovido pelo Município de Amarante, e que consistiu no aproveitamento das plataformas ferroviárias desativadas da linha do Tâmega para criação de vias destinadas a trânsito não motorizado e que tinha como objetivos, entre outros “Estimular a revitalização socioeconómica de espaços rurais degradados”,

Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) liderados por entidades públicas que tem como principal objetivo a promoção da iniciativa empresarial no território-alvo? Dê um exemplo de projeto.

e que apresenta já indicadores de sucesso, pela implementação na área de envolvimento da Ecopista de pequenos negócios ligados às bicicletas, nomeadamente uma oficina de reparação e um ponto de venda de peças das mesmas. Sugiram ainda outros projetos, ligados a esta via, como a recuperação do apeadeiro de gatão, promovido também pelo município, e recuperação de uma escola, na freguesia de Gatão para a instalação do Centro Interpretativo do Vinho Verde

Não houve nenhum projeto. As entidades públicas que integram a EEC PROVERE da RR são Câmaras, juntas de freguesias, escolas e a VALSOUZA.

Nenhum dos projetos EEC liderados por entidades públicas que tem como principal objetiva a promoção da iniciativa empresarial no território-alvo

No geral, todos os projetos liderados por entidades públicas do PROVERE da TFT têm por objetivo a dinamização e promoção da iniciativa privada que esteja relacionada com a EEC que se baseia na Rota da Terra Fria Transmontana através do Turismo e Produtos tradicionais. Não obstante, o projeto público que mais promoverá a iniciativa empresarial serão as Portas da Rota da Terra Fria Transmontana, espaços polivalentes que serão concessionados para promoverem a região. A proporção estimada de projetos que contribuam inequivocamente para a promoção da iniciativa empresarial rondará os 20%.

No total, foram dois os projetos públicos submetidos e aprovados no âmbito do PO Centro, cujos promotores são o Município de Sabugal e o Município de Almeida:

-Percurso de Interpretação ao longo da margem esquerda da Albufeira do Sabugal

-Construção da Ciclovía de Almeida

Nula

O projeto Centro de Inovação Tecnológico Inovarural de Carrizada de Ansiães, promovido pelo Município visa a promoção dos recursos endógenos, apoiado e estimulado a iniciativa empresarial.

Projetos aprovados = 15 no valor total de investimento 16.389.192,31€

Projetos contratados = 4 no valor de investimento 5.015.053,48€ | Projetos Terras de Sicó (890.053,48€) - Gabinete de apoio à EEC e Imaterial. Mun. Condeixa - Circuito Turístico Conimbriga Alcabideque; Portugal Romano em Sicó.

Projetos concluídos = 1 com valor de investimento de 428.436,83€ (Mun. Ansião - Valorização do Complexo de Santiago da Guarda)

Todos os projetos âncora contemplados no Programa de Ação da EEC Minho IN liderados por entidades públicas têm como principal objetivo a promoção da iniciativa empresarial no território organizada em torno de produtos / redes empresariais que integram a estratégia. Um exemplo paradigmático desta situação que podemos destacar é o que se passa com o projeto liderado pelo Município de Ponte de Lima denominado "Granito das Pedras Finas" em que aquela autarquia chamou a si a responsabilidade pela dinamização e ordenamento de uma fileira de grande importância no contexto da economia local.

Todos os projetos incluídos no Plano Aquanatur foram "desenhados" em torno PIN turístico da Unicer para Vidago e Pedras Salgadas

Todos os projetos-âncora de entidades públicas, foram apresentados pelas Câmaras Municipais.

Nenhuma decidiu entretanto investir no restauro das aldeias Avieiras.

Com isso prejudicaram a candidatura da cultura Avieira a património nacional.

Com a sua ação criaram nos investidores privados a ideia de o projeto poder fracassar.

As expectativas teriam baixado se não existisse uma liderança institucional forte do consórcio, que manteve o projeto vivo.

Um dos projetos âncora do inMOTION é promovido pelo Núcleo Empresarial de Portalegre (NERPOR) e visa a promoção do tecido empresarial.

Um total de 9 projetos, dos 42, liderados por entidades públicas. "Melhoria da Navegabilidade no Guadiana Dragagem", por ser um projeto essencial para o desenvolvimento económico e criação de novas atividades relacionadas com o Rio.

Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) que está plenamente focada no recurso endógeno da EEC-PROVERE? Dê um exemplo de projeto.

"Todos os projetos âncora do Programa de Ação estão plenamente focados nos recursos endógenos da EEC PROVERE MINHO IN. É um claro exemplo o projeto NATURMINHO, que pretende reunir as condições necessárias para consolidar o produto e a marca Turismo de Natureza (TN) no Minho, numa estratégia integrada de valorização de recursos regionais específicos, enquanto elementos-chave de uma estratégia territorialmente diferenciada de desenvolvimento regional, assente na promoção económica dos seus recursos próprios e, designadamente, do seu capital. "

100%. Ampliação da estrutura produtiva e valorização de enchidos e presuntos de qualidade.

Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) que está plenamente focada no recurso endógeno da EEC-PROVERE? Dê um exemplo de projeto.

100%. O recurso endógeno da EEC RAX são as próprias aldeias (na sua dimensão material e imaterial - cultura, tradições, ambições) e as amenidades territoriais envolventes (serras, águas de superfície, qualidade ambiental, etc.). Constituem bons exemplos os novos empreendimentos turísticos nas aldeias (alojamento, lojas aldeias do xisto, etc.) os hotéis em pontos de centralidade territorial (Villa Pampilhosa Hotel) ou em localização centrípeta (Quinta da Paiva Hotel - Parque Biológico da Serra da Lousã) ou aproveitando amenidades como as águas termais (Aldeamento 5* das Caldas de São Paulo). Paralelamente, os projetos de rede aprovados e em execução acelerada como o Plano de Comunicação e Marketing, o Calendário de Animação, as Estruturas de Animação Permanente e a Grande Rota do Zêzere, agregam e conferem coerência à oferta global associada ao território das Aldeias do Xisto.

14, num total de 42. Valorização de produtos tradicionais - unidade de transformação Quinta da Fornalha

30%, do qual é exemplo o projeto de Rotas e Percursos da Gardunha que dota a área classificada de âmbito regional da Serra da Gardunha das condições adequadas à prática de turismo ativo e de natureza em percursos pedestres e de BTT, em diversos graus de dificuldade que assim permite atender a diversos tipos de público, e que se complementam por um vasto território, contribuindo para a distribuição de fluxos de visitantes e incentivando um usufruto responsável dos recursos naturais. O modelo implementado constitui uma significativa mais-valia em termos do que pode ser a estruturação e qualificação da oferta de estruturas de animação no território, que indubitavelmente atua no desenvolvimento do foco temático.

45% dos projetos aprovados, contratados e concluídos estão plenamente focados no recurso endógeno da EEC. Por exemplo requalificação da piscina de tratamento do balneário termal de Manteigas e conceção e construção de balneário termal das Termas do Cró.

A proporção de projetos plenamente focada no recurso endógeno é elevada.

Mais de 90% dos projetos âncora e seguramente mais de 80% de todos os projetos complementares

Quinta do Paço de Cidadelhe - Hotel Rural

Quinta do Vallado - Expansão da unidade de Turismo em Espaço Rural

A proporção de projetos aprovados e contratados que está plenamente focada no recurso endógeno da EEC-PROVERE da TFT é de 100%. A título de exemplo: Recinto da Feira e Porta da Rota da Terra Fria Transmontana em Bragança

A quase totalidade. O projeto Promoção e Dinamização dos Percursos, Rotas e Eventos do Tejo.

Cerca 20%.

Cerca de 1/4 dos projetos aprovados e concluídos até ao encerramento do Programa, estão diretamente focados num ou mais dos recursos endógenos identificados: Sítios da Rede Natura 2000 Rios Paiva e Vouga, Serras da Freita e Arada e Serra de Montemuro. Trata-se, essencialmente, dos projetos âncora e de alguns projetos complementares estruturantes, equiparados a projetos âncora. O projeto "Infraestruturas de Apoio à Prática de Desporto e Aventura no Rio Paiva", atualmente em análise pela Autoridade de Gestão do POR Mais Centro é um exemplo concreto desse enfoque nos recursos endógenos.

Cerca de 20%. O projeto "Diamond tools for the stone industry" da empresa FABRIMAR.

Como o nome indica este plano Aquanatur pretende valorizar o complexo termal do Alto Tâmega tendo como alavanca os investimentos da Unicer

Dos projetos aprovados e em execução, cerca de 90% apresentam as características enunciadas. No entanto, ainda nenhum foi totalmente concluído, uma vez que as aberturas e aprovações de concursos aconteceram muito tardiamente, bem como o pagamento do prémio inicial (Instalação de Jovens Agricultores). Exemplo: Instalação de Apicultor, Promotor: Osvaldo Silva, Programa Operacional: Proder.

Grande parte dos projetos estão ligados a turismo rurais e turismo natureza. Os restantes prendem-se com ações de dinamização e promoção.

Neste momento, a proporção de projetos que já terminaram ou estão em fase final de implementação e que têm como enfoque principal o recurso endógeno da EEC-PROVERE é de 12/19. São exemplo disso os projetos desenvolvidos pela Corticeira Amorim nas suas unidades industriais para melhor transformação da cortiça.

O projeto Quintas do Azeite - Quinta do Prado, promovido pela ACUSHLA, SA (Tetribérica- Agricultura Biológica, Lda.), está focado no recurso endógeno da EEC PROVERE INOVARURAL, valorizando a fileira do azeite.

Os projetos de turismo rural (alojamento e animação) apoiados pelo eixo 3 do PRODER, por exemplo, são bons exemplos de iniciativas que utilizam de forma sustentada a paisagem, a cultura, os produtos locais e os disponibilizam aos visitantes de uma forma personalizada, transmitindo a alma das comunidades rurais.

Os projetos focados plenamente no recurso endógeno ou seja na RR são os projetos âncora que são 5 num total de 105 projetos. Os projetos âncora foram todos contratados mas nenhum foi concluído ainda.

Os projetos TONGOBRIGA e Território Valorização de Paisagem Milenar; O Património Natural como fator de Desenvolvimento e Competitividade Territoriais no Baixo Tâmega; O Património Cultural como fator de Desenvolvimento e Competitividade Territoriais no Baixo Tâmega; Rota do Românico - 1ª e 2ª fase; e Recuperação do Mosteiro de Ancede, que prevê sejam concluídos na sua totalidade (apesar de que alguns num momento posterior à execução prevista), têm o seu foco claramente identificado nas Paisagens Milenares no Douro Verde.

Qual a proporção estimada de projetos (aprovados, contratados e concluídos) que está plenamente focada no recurso endógeno da EEC-PROVERE? Dê um exemplo de projeto.

Projetos Aprovados = 25 com um valor de investimento de 93.899.169,74€
 Projetos Contratados = 8 com valor de investimento de 8.067.933,74€ | Os públicos já mencionados e o provado Bicanho SPA no Município de Soure
 Projetos Concluídos = 3 com valor de investimento de 4.780.300,83€ | Requalificação Complexo de Santiago da Guarda - Mun. Ansião; Duecitância Design Hotel - Mun. Penela; Hotel do Cardal - Mun. de Pombal
 Todos os projetos inscritos, executados e em execução estão em perfeita e absoluta consonância com o foco central / recurso endógeno da EEC PROVERE. Ex.: Identidade Territorial no Vale do Côa
 Todos os projetos-âncora aprovados estão focados no recurso endógeno proposto.
 Dá-se o exemplo no restauro das aldeias Avieiras e da construção de hotéis palafíticos junto ao Tejo com base no modelo das aldeias Avieiras.

Qual a proporção estimada de projetos âncora (aprovados, contratados e concluídos) que tem potencial efetivo para gerar outras atividades e operações a partir das redes que envolvem ou dos seus resultados? Dê um exemplo de projeto.

100% dos projetos âncora. No entanto ainda não foram concluídos.
 100%. Os projetos de rede (Comunicação, Animação e Infraestruturas) foram definidos e estão a ser implementados com foco total na estruturação/agregação de recursos e serviços e já estão a gerar outras ações/atividades (materiais - novos projetos de pequena escala; e imateriais - novas propostas e ações de animação e comunicação). Outros projetos âncora aprovados, como as novas unidades hoteleiras, têm congregado oferta complementar previamente inexistente, sobretudo no quadro da animação turística, mas também no quadro da captação de novos públicos para produtos já existentes.
 15 %, sendo disto exemplos fundamentais as ações diretamente relacionadas com a temática do Bioclimatismo que integram o Plano de Animação e Comunicação Buy Nature, que pretendem afirmar a região como território de excelência Bioclimática, através da conceção e promoção de um cluster ambiental que, além de criar atividades relacionadas com o bioclimatismo, a arquitetura bioclimática e tudo o que lhe é conexo, permite desenvolver o turismo de saúde, nomeadamente para as doenças do foro respiratório. Em conjunto com as termas da região e os equipamentos SPAs existentes e a criar, posiciona-se o território como de excelência turística e de bem-estar (wellness), com programas que permitem a desintoxicação e o chamado extreme fitness, que capitalizam as singulares condições de excelência bioclimática de que a região dispõe na dinamização de atividades de base económica (bens e serviços) que se integram neste cluster, nomeadamente no que se refere à arquitetura e construção de edifícios, à I&D de novos materiais de construção, ao desenvolvimento e construção de novos equipamentos, às mais diversas soluções que garantam uma melhoria generalizada do ar que respiramos, nomeadamente no interior dos edifícios e que assumam contornos de bens transacionáveis.
 2 no domínio público: Plano de Marketing e Comunicação e Plano de Animação; 3 domínio privado: Casa do Rocamador; Hotel Kosher (Belmonte); Qualificação e inovação nas Casas do Coro em Marialva
 20% , criação e desenvolvimento de produtos compósitos e plano de Comunicação e Marketing.
 20%.
 40%. Rota Vicentina do promotor Casas Brancas.
 à volta de 9/10. Os projetos relacionados com recuperação/valorização das salinas tem grande potencial de gerar todo um dinamismo económico na região, e gerar uma grande diversidade de produtos a partir da matéria prima SAL/flor de SAL.
 Alguns projetos têm uma capacidade interessante para despoletar outras dinâmicas
 Cerca de 50%.
 "Promoção e Investigação sobre novos produtos do setor extrativo da Zona dos Mármore", "Centro de Recursos online para a promoção na qualificação de competências" (INFOCOMPETE) e "Promoção do Turismo Industrial".
 Cerca de 60% dos projetos âncora têm potencial para poderem gerar outras atividades proporcionando mais-valias para a economia local. Neste âmbito salientamos o Centro interpretativo do Porco e do Fumeiro e Porta da Rota da TFT em Vinhais que se baseia no recurso endógeno de maior importância neste concelho, que é o fumeiro. Este espaço, associado a outros equipamentos no concelho e na Terra Fria vem aumentar a atratividade e por consequência aumentar a atividade turística, designadamente aumentar o período de permanência no território gerando dessa forma o incremento de negócios locais relacionados com o turismo e produtos.
 Dos 80% de projetos âncora em execução, 100% tem esse potencial e apenas um já se encontra terminado. Exemplo: Ações Estratégicas para a valorização, promoção e internacionalização dos recursos silvestres (Promotor: ADPM, Medida: INALENTEJO, PCI)
 Dos oito projetos âncora, salientamos o potencial efetivo da grande maioria, excetuando o âncora 7, que, concretamente não teve execução, apesar de a estrutura de gestão ter integrado nas demais ações relacionadas com o fomento do empreendedorismo dos agentes regionais. A preocupação da interligar todos os projetos âncora

Qual a proporção estimada de projetos âncora (aprovados, contratados e concluídos) que tem potencial efetivo para gerar outras atividades e operações a partir das redes que envolvem ou dos seus resultados? Dê um exemplo de projeto.

com o projeto âncora 1 - Dinamização do PAVC e do Museu do Côa tem sido notória ao longo do seu desenvolvimento, daí que se insista na importância das sinergias e das redes de cooperação que permitam, que em todas as linhas de trabalho e ações a desenvolver, jamais se descure a valorização desses dois equipamentos.

Estima-se que dos 9 projetos integrantes desta EEC (após a reformulação aprovada em 5 de Dezembro de 2011) apenas 1 apresentou desistência (Rotas e Percursos Milenares), e estima-se que os 3 projetos atrás identificados que aguardam decisão, sejam aprovados muito em breve, e todos eles têm potencial para assumirem um efeito multiplicador na sua abrangência.

Exp: Os Projetos O Património Natural como fator de Desenvolvimento e Competitividade Territoriais no Baixo Tâmega e O Património Cultural como fator de Desenvolvimento e Competitividade Territoriais no Baixo Tâmega (inicialmente inscritos na EEC como um só projetos, mas que por imperativos de candidatura, e em virtude de serem apresentados a tipologias de apoio diferentes dentro do mesmo eixo (III), houve necessidade de desdobramento em dois), alcançaram já esse efeito, uma vez que o resultado dos estudos levados a cabo no âmbito destes projetos conduziu a um processo liderado pela Associação de Municípios do Baixo-Tâmega, para a classificação da "Área Protegida Regional da Serra da Aboboreira" ao abrigo do Decreto-Lei n.º 142/2008, de 24 de Julho, e da Estratégia Nacional para a Conservação da Natureza e da Biodiversidade (Resolução do Conselho de Ministros nº 152/2001 de 11 de Outubro).

Foi já instituída a Comissão de Acompanhamento, constituída pelos Municípios inseridos nesta área, Amarante, Baião e Marco de Canaveses, a Comissão de Coordenação da Região Norte e a Dolmen, com orientação científica da UTAD, FCUP e IPV, tendo esta reunido a 8 de Março.

Existe uma proporção 4/6 projetos âncora com potencial para gerar outras atividades e operações a partir das redes criadas. Por exemplo o projeto de valorização da cortiça no Alentejo criou condições para se desenvolver durante muito mais tempo e em parceria com diversas entidades.

Mais de 10%.

Dinamização da Rede de Competências associadas à cultura e Património do Douro / Museu do Douro

Quinta da Amendoeira - Enoturismo (1ª FASE)

Quinta do Paço de Cidadelhe - Hotel Rural

O caso do projeto Feel Nature - Rede de Percursos Pedestres e Birdwatching visa criar estruturas no território que poderão ser rentabilizadas pelos promotores privados que estão desde já envolvidos no processo de candidatura do projeto.

O único projeto-âncora aprovado, a Via Algarviana

Os 5 projetos das aldeias tecnológicas, promovidos pelos municípios de Alfândega da Fé, Carraceda de Ansiães, Mogadouro, Vila Flor e Vimioso têm potencialidades para gerar outras atividades e operações em rede com as entidades locais e regionais.

Praticamente todos os projetos-âncora tem potencial para gerar outras atividades e operações a partir das redes criadas.

O hotel palafítico de Salvaterra de Magos "Aldeia Palafítica Avieira", de Francisco da Cruz Rosa, permite desenvolver atividades complementares de restauração e de turismo náutico, assim como de observatórios de aves, por exemplo.

Projetos Aprovados = 6 com valor de investimento de 84.257.618,05€

Projetos Contratados = 3 com valor de investimento de 7.611.093,48€ | Gabinete de apoio à EEC; Portugal Romano em Sicó; Bicanho SPA

Projetos Concluídos = 3 com valor de investimento de 4.780.300,83€ | Valorização Complexo Santiago da Guarda; Duecitània Design Hotel; Cardal Hotel

Todos os projetos âncora do Programa de Ação têm potencial efetivo para gerar outras atividades e operações a partir das redes que envolvem ou dos seus resultados. A título de exemplo podemos mencionar o projeto âncora Minho IN Saúde e Bem-estar que é constituído por um conjunto de intervenções de qualificação das estâncias termais do Minho e que foi já capaz de suscitar o surgimento de projetos complementares designadamente relacionados com o alojamento, de que é demonstrativo o que se passou com o "hotel americano" em Vizela. De realçar, ainda, o facto de paralelamente à qualificação e estruturação do produto Saúde e Bem estar Minho IN ter sido possível avançar com ações coletivas no âmbito da sua promoção com o contributo físico e financeiro por parte de todos os projetos que integram esta rede.

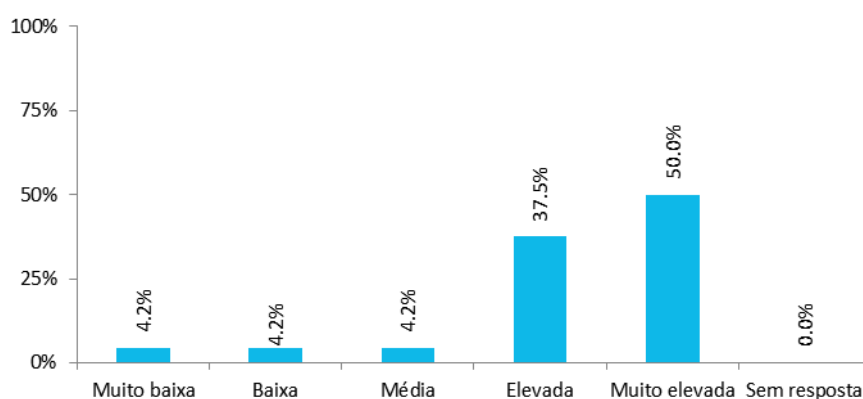
Todos os projetos âncora têm esse potencial, quer pelas redes que envolvem, quer pelas condições de visitaçao e fruição turísticas que vão proporcionar. o projeto âncora "Rota da Água e da Pedra", promovido pela ADRIMAG, visa identificar um conjunto de sítios de interesse natural e cultural, de excelência e, a partir daí, criar uma rota que venha a dinamizar a economia local e que favoreça o trabalho em rede.

Todos. Os Percursos Ribeirinhos do Tejo, promovido pelo município de Vila Nova da Barquinha, é disso exemplo.

Considerando uma escala de 1 a 5 (na qual 1 corresponde à prioridade mínima e 5 à prioridade máxima), hierarquize as prioridades da EEC-PROVERE que lidera. Para cada uma das prioridades que identificou com grau de importância maior ou igual a 3 forneça, por favor, exemplos concretos de projetos e atividades.

Criar e aprofundar redes (economias de aglomeração) no território-alvo

Muito baixa	1
Baixa	1
Média	1
Elevada	9
Muito elevada	12
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos

Candidatura da Carta Europeia de Turismo Sustentável das Montanhas Mágicas e respetivo e respetivo Programa de Ação. As entidades parceiras comprometem-se a desenvolver os seus projetos e as atividades turísticas de acordo com os princípios do turismo sustentável. Ação levada a cabo no âmbito do projeto de Gestão da Parceria PROVERE.

Criação da marca regional Beira Baixa Gourmet

Criação e promoção da rede termal do Alto Tâmega

Monitorização e certificação da Rota do Românico

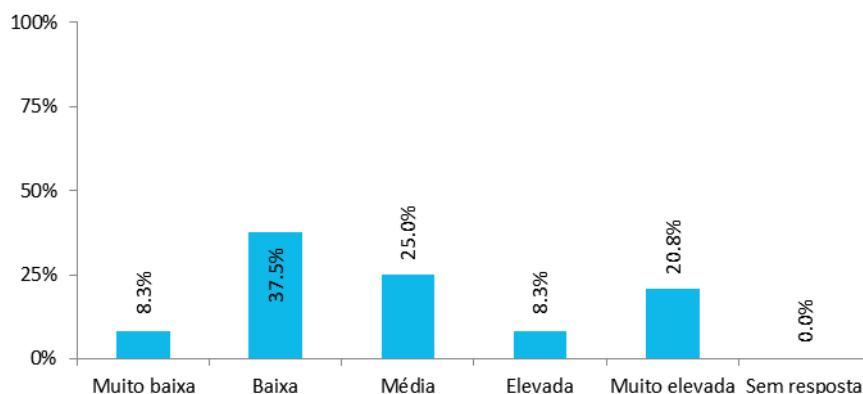
Não existindo um campo para observações, permitam-me mencionar de que no meu entendimento não devo fazer o grau de priorização relativamente aos itens apresentados, dado que ao nível dos territórios de baixa densidade o modelo de desenvolvimento deve integrar todos estes itens, uma vez que defendo a abordagem bottom-up/top-down, pluridimensional e multissetorial. Por exemplo, ao pretender reforçar a inovação através da reorganização dos processos produtivos não posso deixar de priorizar também a inovação através da otimização dos modelos organizacionais, que contemple processos de cooperação com vista à valorização mercantil, etc., etc.. Neste contexto defendo a existência de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, por considerar que reúnem todos estes itens, sendo estes: "aglomerados de agentes económicos, políticos e sociais, localizados num mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, incluindo não apenas firmas (produtoras de bens e serviços finais, insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comerciantes, clientes etc. e suas diversas formas de representação e associação), mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento". Como exemplo em concreto deste modelo criamos o conceito dos "Ateliers Design Thinking and Doing", sendo que neste âmbito já criamos o Atelier "Vestir a História", em Belmonte. Faculto o link para poderem observar o primeiro Produto "Aldeias Históricas de Portugal" na indústria da moda. <https://www.facebook.com/?sk=welcome#!/media/set/?set=a.468775466546773.1073741847.140819582675698&type=1>

O principal exemplo é o próprio processo de trabalho desenvolvido na gestão do consórcio que consubstanciou uma efetiva colaboração na definição de políticas e na sua implementação.

O projeto de Gestão e Coordenação do Consórcio Paisagens EEC Milenares no Douro Verde, tem como principal objetivo a criação/aprofundamento de uma rede regional, que deu os primeiros passos e será trabalhada no sentido do seu crescimento e alargamento dentro do território

Exemplos
O projeto REDECOR - Rede Temática do Sobreiro e da Cortiça permitiu criar uma rede digital de troca de informação entre entidades interessadas nesta temática bastante relevante. A dinamização do montado como bem cultural universal também está a permitir articular um conjunto de parceiros que se reúnem para criar instrumentos que potenciem o montado como património mundial da UNESCO. A própria dinamização do Observatório do Sobreiro e da Cortiça, assim como a organização da FICOR - Feira Internacional da Cortiça, têm permitido estreitar relações entre instituições e criar dinâmicas de trabalho em torno deste tema.
Plano de Marketing
Projeto "Rota Tons de Mármore" - Criação de Parcerias para concretização da Rota; Projeto "Apetreçamento tecnológico de unidade produtiva industrial"
Projetos das Aldeias Tecnológicas
Promoção e facilitação de reuniões com produtores das diferentes fileiras; Criação do Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos
Realização de Workshops que agreguem os diferentes atores.
Trabalho de mobilização de parceiros no território.
Rede de Aldeias Vinhateiras - Consolidação, promoção e animação de um produto turístico de desenvolvimento regional
Festa do Vinho e dos Produtos Regionais
Rede de Aldeias; Redes de agentes/oferta (ex.: Central de Reservas das AX e Grupo do Turismo - grupo formal de trabalho participado por todos os agentes com serviço turístico e com lugar por representação na Direção da ADXTUR); Redes de percursos (pedestres e cicláveis); Rede Artesãos e Lojas; Rede de Praias Fluviais; Rede de Parceiros Oficiais (com selo de recomendação).
Rede de Portas da Rota da Terra Fria Transmontana do Projeto Plano de Animação da Rota
Redes de oferta turística diferenciada: natureza, cultura, vinho, cavalo...
Todos os projetos âncora que integram o programa de ação da EEC PROVERE MINHO IN, visam a criação ou aprofundamento de redes estruturadas em torno dos produtos-chave da EEC.

Criar e aprofundar redes com territórios mais desenvolvidos	
Muito baixa	2
Baixa	9
Média	6
Elevada	2
Muito elevada	5
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos
"Projeto âncora EMPREENDE MINHO, que entre outras, contempla atividades de Benchmarking de Regiões Empreendedoras, com vista a: (i) Conhecer a estruturação, funcionamento e os resultados de duas boas práticas no que respeita à conceção e implementação de programas de fomento do empreendedorismo em Regiões Europeias

Exemplos

de Baixa Densidade; (ii) Identificar e adaptar benchmarks críticos para a estruturação de um programa da mesma natureza no território que integra o PROVERE MinhoIN; (iii) Disseminar o conhecimento obtido e estruturar a adoção dos benchmarks considerados junto das organizações que integram o ecossistema empreendedor a consolidar no território do MinhoIN; (iv) Fortalecer o relacionamento internacional das organizações que promovem o empreendedorismo no MinhoIN e promover o estabelecimento de contactos e de oportunidades de desenvolvimento de projetos com redes de regiões empreendedoras de elevado potencial e reconhecimento."

A criação da marca, numa perspetiva de internacionalização.

A DOLMEN, no âmbito da sua ação de promoção e dinamização do território realizou em 2011 o Seminário Workshop Internacional – Arquitetura, Paisagem e Arqueologia, que teve o envolvimento de representantes das universidades de Valladolid, Roma Tre e Porto e Tongobriga - Estação Arqueológica do Freixo – centro operativo desta ação, tendo reunido cerca de 40 pessoas entre professores, técnicos e alunos das instituições de ensino atrás mencionadas, e teve como principais objetivos a promoção de um debate contemporâneo e plural sobre a paisagem cultural ocidental a partir de uma perspetiva integradora; a partilhar de experiências ao nível internacional, no que diz respeito à intervenção em conjuntos arqueológicos;

De momento estamos a organizar as "Jornadas na Paisagens Milenares Douro Verde - Paisagem: Materialidade e Imaterialidade", que dão seguimento ao Seminário Internacional "Paisagens Milenares no Douro Verde" atrás mencionado, onde estarão a Universidad Valladolid, Université D'Angers e Università degli Studi Roma Tre, e cuja temática versará a discussão sobre estratégias de intervenção intimamente ligadas ao uso e usufruto da paisagem assumida como património, conscientes das mutabilidades urbanas e rurais que exigem atitudes de gestão, de preservação e de valorização e que contou com a participação da Estação Arqueológica do Freixo, da Universidade do Porto, e a nível internacional com a Universidad de Valladolid e Università Roma Tre, tendo tido como principais objetivos:

Brigantia Ecopark

Centro de Investigação de Montanha (CIMO)

Contatos com as outras entidades Líderes de Consórcios PROVERE

Internacionalização do Arouca Geopark nas Redes Europeia e Global de Geoparques (EGN e GGN/UNESCO)

O projeto CORKLANDTOUR permite aproximar entidades Portuguesas de entidades espanholas e de outras áreas Europeias produtoras de cortiça, uma vez que é promovida por uma entidade que transpõe fronteiras e que promove o contacto entre diversas abordagens corticeiras, nomeadamente na área do turismo.

Projeto "Apetreçamento tecnológico de unidade produtiva industrial" - Relações com a China

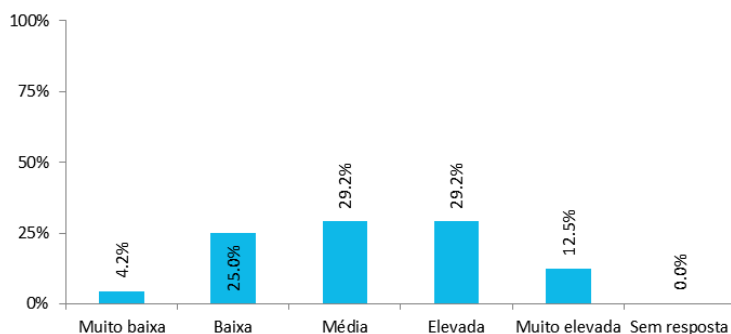
Rede de Lojas Aldeias do Xisto nas Cidades (Aveiro, Coimbra, Leiria, Lisboa e Barcelona); Projetos de I&D com as Universidades de Coimbra e Aveiro; FABLAB Aldeias do Xisto (com polos no Fundão e em Penela).

Visitas a casos de boas práticas na área dos recursos silvestres em países como Espanha; Itália; Egipto, França.

Criação de protocolos de cooperação com entidades nacionais e internacionais;

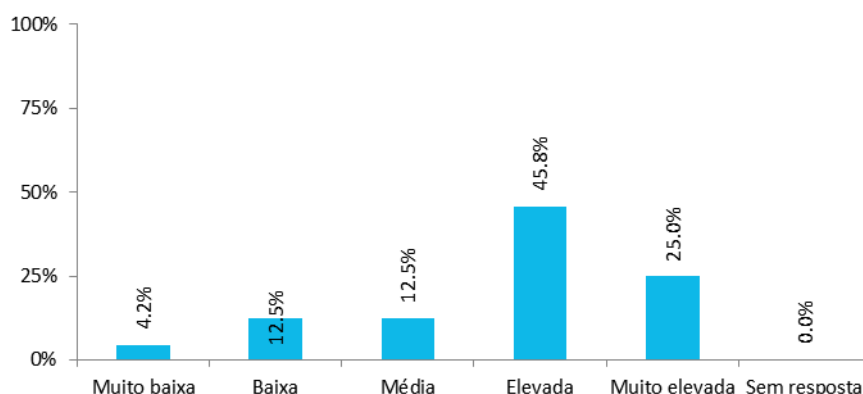
Reforçar a inovação através da otimização dos modelos organizacionais

Muito baixa	1
Baixa	6
Média	7
Elevada	7
Muito elevada	3
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos
"Exemplo de projeto: Marketing Territorial, no qual se promove uma prática de cooperação inovadora, assente numa interligação institucional entre as três Comunidades Intermunicipais do Minho e a generalidade dos promotores públicos e privados. Este projeto âncora integra um conjunto de atividades que, claramente, beneficiam pelo facto de serem executadas em cooperação e de uma forma articulada, através de uma gestão partilhada e participada."
A definição de um modelo que se estrutura em rede visando a implementação de um calendário de animação integrado para todo o território, em conjunto com a implementação de um conjunto de estruturas de animação permanente, que são promovidas de forma integrada através de uma estratégia partilhada, consiste de uma inovação ao nível do próprio modelo de organização entre agentes do território, de gestão partilhada, que permitiu a implementação do Plano de Animação e Comunicação Buy Nature.
Brigantia Ecopark Centro de Investigação de Montanha (CIMO)
Constituição do Grupo de Turismo, do Conselho das AX e do Conselho do Craft (grupos de trabalho animados pela ADXTUR e com lugar representativo na Direção)
Evento Intermunicipal "Festival da Água e Aventura". Este projeto, inovador a nível nacional, envolve uma organização conjunta entre agentes locais, públicos e privados.
No enalce dessa otimização a DOLMEN integra o projeto Q3 - Qualificar o Terceiro Setor, no âmbito do qual se pretende reforçar a capacitação institucional mobilizando o know-how para uma melhoria nos serviços que prestamos atualmente. Para tal será elaborado um diagnóstico, tendo em vista o plano de desenvolvimento e implementação de medidas concretas que visem otimização nos procedimentos internos.
O objetivo final será a obtenção da certificação da qualidade, afigurando-se de extrema relevância pelo facto dos desafios atuais que nos são colocados exigirem uma maior responsabilização face aos nossos stakeholders assim como em relação ao meio envolvente. Haverá assim uma atuação direta sobre as formas de organização e gestão; a cadeia de valor dos serviços; a integração das TIC; a melhoria de processos tendentes à certificação de qualidade; o desenvolvimento de competências internas e os modelos de cooperação interinstitucional. A metodologia de intervenção a adotar passará pela realização de diagnóstico organizacional, plano de desenvolvimento e implementação de medidas corretivas, sendo baseado em atividades de consultoria e formação, definidas e implementadas à medida. No final da intervenção, pretende-se que a Dolmen tenha resolvido um conjunto de problemas, melhorado o seu desempenho e tenha adquirido competências para continuar o processo de melhoria contínua.
O contacto entre entidades, promovido pela EEC e pelo próprio desenvolvimento dos diversos projetos, promove a inovação e a exploração de sinergias, como é o caso do projeto da valorização da cortiça no Alentejo, promovido pela FILCORK, que por ser uma iniciativa interprofissional permite que a produção e a transformação se reúna e alinhe estratégias conjuntas de atuação.
Projeto "Programa de eficiência energética dos mármore"
Projeto "Reestruturação/Reorganização do Tecido Empresarial"
Projeto de comunicação e de marketing, desenvolvido com o IADE
Tem como foco o envolvimento das pessoas e das entidades regionais na criação de um modelo de comunicação
Reuniões entre produtores e visitas a casos de sucesso

Reforçar a inovação através da reorganização dos processos produtivos, diferenciação ou criação de novos produtos ou melhoria da sua qualidade	
Muito baixa	1
Baixa	3
Média	3
Elevada	11
Muito elevada	6
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos

(i) Os projetos âncora em torno do produto Saúde e Bem-estar que visam não só criar o produto Termas do Minho como melhorar a sua qualidade. (ii) Projeto NATURMINHO que visa criar e diferenciar o produto Turismo de Natureza Minho.

1 - Gestão Ativa do Geoparque Arouca; 2 - Valorização do Património Natural e Cultural do Arouca Geopark

Brigantia Ecopark

Valorização da Carne Mirandesa DOP

Centro de Investigação de Recursos Silvestres

Plataforma logística para distribuição a Carne Mirandesa DOP

Melhoria e racionalização das operações de extração de cortiça e da operação pós colheita

Modernização e Capacitação de Empresas Agroindustriais

Transformação e Produção de Produtos Agrícolas

Recinto de Promoção e Valorização de Raças Autóctones

Criação de unidade produtiva dotada de meios tecnológicos modernos destinada ao fabrico de queijo. Marco António Pereira Unipessoal Lda.

Criação do FABLAB AX e participação na Rede Europeia de Living Labs; Aprovação de projeto da Ydreams - unidade de robótica e desenvolvimento de sistemas com foco na inovação do serviço turístico.

Desenvolvimento de Produtos Compósitos

Melhoria na produção e promoção da fileira do azeite

Moagem Duarte e Amélia

Na definição da estratégia de intervenção que a DOLMEN irá candidatar no âmbito do desenvolvimento local para o período 2014-2020, a inovação assume-se como pilar estratégico transversal a todas as áreas de intervenção

Olhar estrategicamente para a região a partir de um recurso endógeno fundamental que é o rio Tejo

Parcerias com pólos de investigação e universidades (INIAV; CEBAL; Universidade do Algarve; Instituto Politécnico de Beja - Escola Superior Agrária;); Visitas a casos de boas práticas a nível nacional e internacional;

Projeto "Programa de eficiência energética dos mármore"

Projeto "Reestruturação/Reorganização do Tecido Empresarial"

Projeto "Apetreçamento tecnológico de unidade produtiva industrial" - Relações com a China

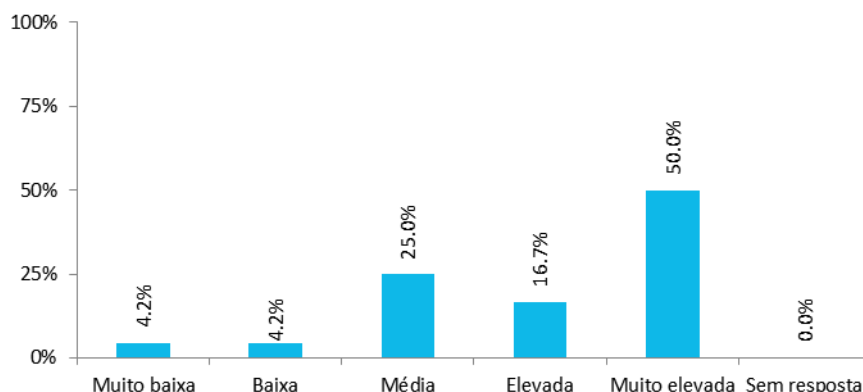
Projeto "Promoção e Investigação sobre novos produtos do setor extrativo da Zona dos Mármore",

Projetos de reorganização industrial e criação de novos produtos como é o caso do que aconteceu com as indústrias Starcork e Corkart, permitiram dotar unidades industriais de meios para inovar e otimizar os seus processos

Promoção e novos produtos como por exemplo nos projetos Vidagus termas e Balneário Pedagógico

Estimular os processos de cooperação com vista à valorização mercantil dos recursos endógenos

Muito baixa	1
Baixa	1
Média	6
Elevada	4
Muito elevada	12
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos

A UNAC desenvolveu uma série de iniciativas integradas na EEC, nomeadamente otimização do processo de extração da cortiça e promoção do produto cortiça, em parceria com mais algumas entidades que permitiram dar visibilidade de mercado à cortiça e otimizar processos.

As ações que constituem o Plano de Animação e Comunicação Buy NATURE consistem de projetos individuais definidos estruturados em rede que visam valorizar economicamente o património natural das Áreas Classificadas da Região Centro, na perspetiva de salvaguarda desse mesmo património e usufruto responsável através de práticas e atividades de turismo sustentável.

Constituição do Grupo do Turismo; Estabelecimento de parcerias com entidades veículo (ex. SONAE e GEOSTAR); Central de Reservas AX; Loja Online das AX; Pop-Up Store das AX para cidades.

Elaboração do Plano de Marketing Territorial e Turístico e Plano de Comunicação para o território-alvo, no âmbito do projeto de Gestão da Parceria PROVERE.

Envolvimento de todos os atores locais em torno do recurso termal

O modelo cooperador é o que permite desenvolver economias de escala.

Num contexto regional de pulverização de atividades e de agentes, só a cooperação permite desenvolver uma estratégia eficiente e coletiva

Objetivando a cooperação e no sentido de uma maior valorização dos produtos locais, a DOLMEN tem em funcionamento 2 centros de promoção de produtos locais, um em Baião e outro no Marco de Canaveses, e prepara para o fim do verão a abertura de um novo centro em Amarante. Estes centros estão focados na promoção dos produtos e dos produtores locais, tentando-se aumentar o seu volume de vendas e promover a colocação destes produtos em novos mercados.

De referir ainda que esses centros de promoção servem igualmente o propósito de promoção turística, numa lógica de tornar transacionável entre outros este recurso endógeno no qual assenta a EEC – As nossas Paisagens.

Organização e facilitação de reuniões entre os produtores das diferentes fileiras;

Os Mercados Ribeirinhos são disso exemplo. Promove a divulgação dos produtos endógenos da região.

Plano de Marketing

Plano de marketing para a marca regional BB Baixa.

Produtos locais das terras do Sousa

Projeto "Reestruturação/Reorganização do Tecido Empresarial"

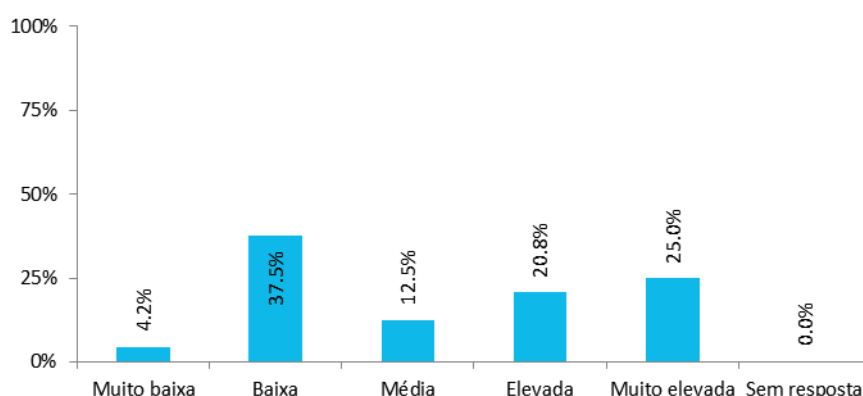
Projeto "Apetrechamento tecnológico de unidade produtiva industrial"

Projeto âncora "Granito das Pedras Finas de Ponte de Lima: afirmação da marca em novos produtos e novos mercados", que visa, nomeadamente, a valorização comercial do "Granito das Pedras Finas, através da construção e afirmação da Marca, sustentada pela certificação do produto e pela projeção do significado histórico-cultural desta atividade.

Rede de Portas da Rota da Terra Fria Transmontana do Projeto Plano de Animação da Rota

Complexo do Burro Mirandês do Parque Ibérico de Natureza, Turismo e Aventura

Estimular os processos de cooperação com vista à dinamização do empreendedorismo	
Muito baixa	1
Baixa	9
Média	3
Elevada	5
Muito elevada	6
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos
Apoio técnico da equipa de gestão; Planos de formação adequados às necessidades dos produtores na área dos recursos Silvestres; Visita a casos de boas práticas a nível nacional e internacional
Articulação com as Camaras Municipais, GAL e parceiros privados tendo em vista o acolhimento e estímulo a novas iniciativas empresariais no quadro da valorização dos recursos territoriais.
Brigantia Ecopark
Rede de Portas da Rota da Terra Fria Transmontana do Projeto Plano de Animação da Rota
Centro de Investigação de Montanha (CIMO)
Centro de recursos online para a promoção da qualificação e das competências
O empreendedorismo é a atitude que se constrói através da proximidade e da cooperação dos agentes envolvidos no processo de desenvolvimento.
Na região, é direta a relação entre a falta de cooperação e a falta de espírito empreendedor.
A EEC privilegia a cooperação como instrumento e como atitude viabilizadora do desenvolvimento de um processo de cooperação
O Projeto Âncora “Competitividade e Empreendedorismo em Baixa Densidade”, que tem como principais objetivos: (i) Promover e incentivar a qualificação da capacidade empreendedora nos territórios de baixa densidade no Minho; (ii) Contribuir para a implementação dos projetos complementares de natureza privada, através do apoio técnico à montagem desses projetos; (iii) Reforçar o aparecimento, nos territórios de baixa densidade do Minho, de instrumentos e mecanismos que apoiem e valorizem a capacidade pessoal, institucional, social e a materialização de processos de aprendizagem coletivas e práticas de reflexão por parte das comunidades locais, que materializem de forma eficaz a capacidade empreendedora; (iv) Contribuir para dar resposta aos desafios existentes na Região Minho no que respeita à Inovação, Competitividade, Produtividade, Sustentabilidade e Reconversão de Fatores Tradicionais; (v) Criar e lançar mecanismos de apoio ao empreendedorismo, com repercussões positivas na criação de emprego, riqueza e no desenvolvimento económico e social do território de baixa densidade do Minho; (vi) Contribuir para o desenvolvimento social dos territórios de baixa densidade do Minho, ao introduzir inovações, ao satisfazer a procura, e ao tornar mais densas a rede de relações inter – empresariais; (vii) Apoiar e fomentar o empreendedorismo inovador, mas também as empresas existentes aportando-lhes apoio técnico que permita incrementar inovação nas diversas vertentes da sua organização; (viii) Fomentar a cooperação entre as entidades que no Minho se dedicam à promoção da criatividade, do empreendedorismo e a fazer interface entre os centros produtores de conhecimento e as micro e pequenas empresas instaladas nos territórios de baixa densidade do Minho.
Transformação de Plantas Aromáticas e Medicinais na serra de Montemuro. O projeto desenvolvido pela empresa

Exemplos

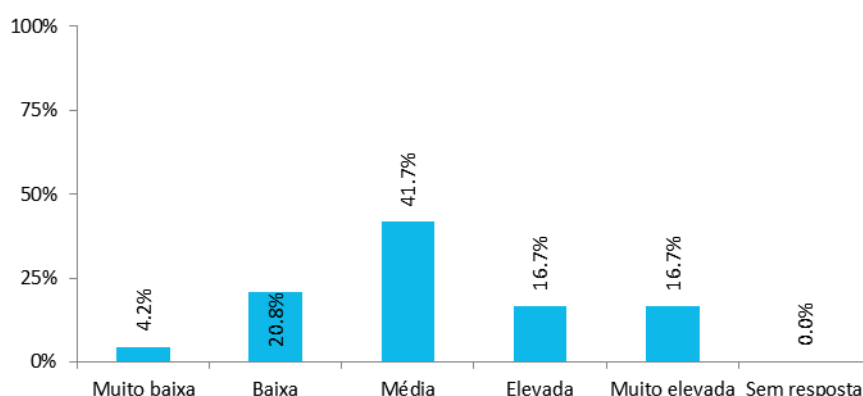
Ervital, além da sua componente empresarial constitui um pólo de atração turística em plena serra de Montemuro, cooperando mutuamente com os agentes económicos locais, ligados ao setor turístico

Um exemplo de cooperação é a implementação da rede PROVE - Promover e Vender - da qual somos parceiros no âmbito de um projeto de cooperação nacional com outros GAL, e que tem como objetivo contribuir para o escoamento de produtos agrícolas de pequenos produtores, estando estes organizados na construção de um cabaz semanal, de produtos agrícolas frescos, em cada um contribui com a sua produção, tendo estes que se organizar na sua construção. O PROVE está em funcionamento em Amarante, Baião e Marco de Canaveses, tendo o projeto de cooperação terminado e sendo agora da exclusiva responsabilidade dos seus produtores.

No âmbito do projeto de cooperação "Aldeias de Portugal", neste território estão já classificadas 5 aldeias, e a sua revitalização tem sido instrumentalizada pelo recurso a programas comunitários de apoio, como por exemplo pela AGRIS Sub-Ação 7.1 – Valorização do Ambiente e do Património Rural, da Paisagem e dos Núcleos Populacionais em Meio Rural, que permitiu a recuperação da Aldeia de Aboadela, tendo sido implementado o Plano de desenvolvimento do Marão Ocidental, com participação de fundos públicos e privados.

Estimular os processos de cooperação com vista à qualificação dos recursos humanos

Muito baixa	1
Baixa	5
Média	10
Elevada	4
Muito elevada	4
Sem resposta	0
Total	24



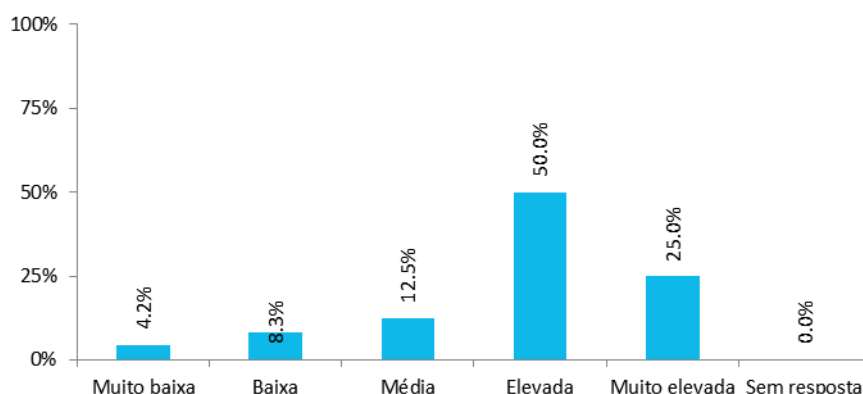
Exemplos

"(i) O projeto ENOTURISMO MINHO IN permitirá qualificar os aderentes, respeitando as suas diferenças, através de um conjunto de ações que vão dos workshops formativos em temas como a qualificação em atendimento e receção, em inglês e espanhol técnico adequado aos vinhos e enoturismo, em Vinho Verde e serviço de vinho verde em restaurantes e similares, em organização de programas para diferentes tipos de públicos e em sustentabilidade ambiental em infraestruturas de enoturismo. Estes workshops permitem a qualificação em grupo de aderentes, sendo realizados em diferentes concelhos do Minho.

Para além dos workshops formativos, o projeto ENOTURISMO MINHO IN oferece aos diversos aderentes da Rota dos Vinhos Verdes um serviço de consultoria técnica in loco, sobre os temas dos workshops, em que respeitando as diferenças de cada aderente, será dado um aconselhamento personalizado, por forma a que a oferta de cada aderente seja diferenciadora. Começa-se por uma primeira visita de auditoria/diagnóstico, em que é fornecido ao aderente um relatório com as propostas de melhorias a implementar na sua infra-estrutura. Esta consultoria será dada por um grupo de empresas e consultores com conhecimento comprovados nas diferentes temáticas, permitindo assim um conjunto de aderentes com oferta de qualidade. (ii) O projeto âncora NATURMINHO, nomeadamente a ação ""Qualificação dos agentes da animação turística, promotores de atividades e serviços de Turismo de Natureza."

Exemplos
A DOLMEN desde 1997 é entidade formadora certificada, tendo desenvolvido várias ações de formação, como o desenvolvimento de cursos no âmbito do PIC Emprego Eixo Integra/ Integrar, Inserção-Emprego, Aprendizagem, POEFDS (Eixo 5 Promoção do Desenvolvimento Social Medida 5.3 Promoção da Inserção Social e Profissional de Grupos Desfavorecidos), dos quais dois EFA's B2 certificando 27 adultas, Leader + e Tipologia 6.1 Formação para a inclusão. Ainda no domínio da formação, esta entidade foi premiada pela ANEFA, no âmbito do Concurso Saber +, pelo trabalho desenvolvido no ensino recorrente. De referir ainda o constante incentivo desta instituição, na formação contínua dos seus colaboradores, sendo disso exemplo a frequência de uma pós-graduação em gestão para agentes de desenvolvimento, por parte de 5 dos seus colaboradores A EEC privilegia a cooperação como instrumento e como atitude viabilizadora do desenvolvimento de um processo de cooperação O modelo que estimula a cooperatividade é o que está a ser construído a partir da direção executiva do consórcio Uma das ações previstas é a qualificação de recursos humanos, quer dos consortes, quer dos membros das comunidades ribeirinhas do Tejo Brigantia Ecopark Centro de Investigação de Montanha (CIMO) Centro de recursos online para a promoção da qualificação e das competências Curso EFA - Técnico de medições e orçamentos Formação de Técnico de Calçada Artística Com vista a colmatar a lacuna da falta de formação na fileira da cortiça, e dentro da estratégia de dinamização do Observatório do Sobreiro e da Cortiça, foram organizadas formação dirigidas a vários públicos, apoiadas pelo IEFP e em parceria com o CINCORK, tanto para a indústria como da produção que permitiram a algumas dezenas de pessoas adquirirem conhecimentos nestas áreas a custo zero. Formação Especializada Formação para as Autarquias / Douro – Autarquia Digital Dinamização de rede competências associadas à cultura e património do douro Formação profissional das áreas do turismo e cultura O atual programa de ação da EEC PROVERE não contempla projetos de formação profissional. no entanto, no decorrer do processo de candidatura da Carta Europeia de Turismo Sustentável, que envolveu os agentes económicos do território, ligados ao setor turístico, a necessidade de qualificação de recursos humanos foi identificada e constitui uma das ações a desenvolver nos próximos 5 anos, no território. Parceria com entidades formadoras (ex. Pinus Verde) estabelecendo e administrando plano de formação nas áreas do atendimento turístico, restauração/gastronomia, línguas, informática, etc. Planos de formação adequados às necessidades dos produtores (área das PAM, recursos apícolas, jovens agricultores); Visita a casos de boas práticas a nível nacional e internacional;

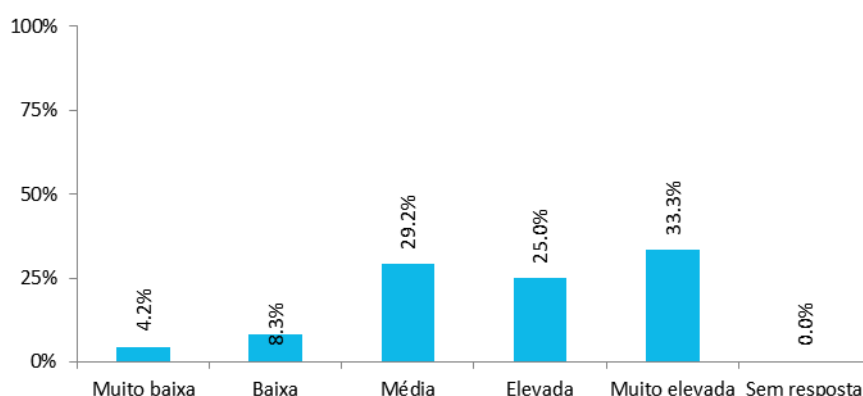
Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de empresas e investimento	
Muito baixa	1
Baixa	2
Média	3
Elevada	12
Muito elevada	6
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos

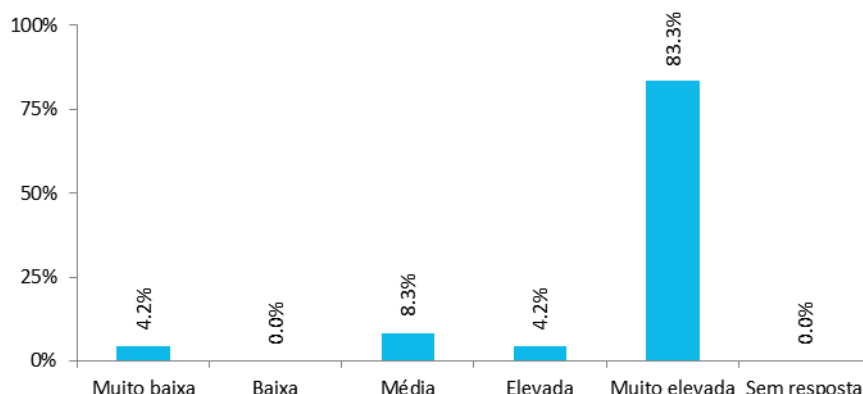
A atratividade passa pelo assinalamento marítimo do rio Tejo (para garantir a segurança das embarcações)
Passa pelo restauro das aldeias palafíticas Avieiras, como património histórico
Passa pela requalificação dos espaços das aldeias Avieiras, localizadas entre Póvoa de Santa Iria e Alpiarça
A utilização do montado para fins turísticos já é uma realidade existente e presente nos projetos do Monte do Areeiro, Companhia das Lezírias, Abrigo do Outeiro, entre outros. Contudo, a dinamização desta EEC e a criação de uma dinâmica regional em torno da fileira da cortiça, certamente estimulam a procura por este tipo de turismo e promovem a criação de maior oferta neste segmento de mercado.
Alojamento com qualidade; recuperação do património; atividades culturais
Brigantia Ecopark
Desenvolvimento do Turismo Ativo em Arouca. Este projeto promovido pelo Município de Arouca visa dotar o rio Paiva com as infraestruturas de apoio necessárias à prática de rafting e outras modalidades desportivas de águas bravas, com o objetivo de captar e fixar empresas e investimento para o território.
Hotel Duecitània e Bicanho SPA
Presença em Feiras e certames nacionais e internacionais
Implementação de estruturas de animação permanentes homologáveis/homologadas (rotas, centros de BTT, praias fluviais, ancoradouros, pista de pesca desportiva); estruturação da oferta em centrais de reservas; estabelecimento de calendário de animação permanente; monitorizando a abertura de avisos de concurso e disponibilizando apoio à elaboração de candidaturas; organizando bolsas de recursos e oportunidades de investimento.
No âmbito da gestão e implementação local do SUB-PROGAMA 3 do PRODER, e do seu antecessor LEADER, o apoio ao financiamento para a constituição e qualificação de empresas tem sido uma constante, tendo-se contribuído nestes 20 anos de intervenção para o desenvolvimento económico deste território.
De referir ainda que em 1997 fomos gestores do Programa de Recuperação dos Centros Rurais, enquadrado no âmbito do PPDR – Programa de Promoção do Potencial Regional com intervenção nos concelhos – Baião, Cinfães e Marco de Canaveses
O desenvolvimento de projetos inovadores permitiu a captação de investimento, ancorada na EEC.
Participação em eventos nacionais e internacionais numa lógica de marketing territorial, pretendendo-se quer promover os produtos quer a atratividade da região: Biofach Nuremberga 2012 e 2013; Biovak; Biofach America; SISAB; Alimentaria; Ovibeja 2011 e 2013; Salon del Gusto e Terra Madre. Organização de negócios de oportunidades e missões inversas com potenciais compradores;
Plano de marketing (projeto âncora que comporta um conjunto de outras iniciativas e o doc Plano de Marketing).
Projeto "Apetreçamento tecnológico de unidade produtiva industrial"
Projeto "Promoção do turismo industrial"
Projeto âncora GOLFE MINHO IN, que visa a estruturação do Produto Turístico Golfe no Minho, de forma a conferir-lhe a atratividade e consequentemente a competitividade que resultará do seu investimento estrutural.
Projeto de Gestão da estrutura PROVERE "Douro Região Vinhateira"
10 Anos Douro Património Mundial
Plano de Promoção Interna para o Douro
Festa do Vinho e dos Produtos Regionais
Promoção do território através do maior conhecimento

Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de população e talentos	
Muito baixa	1
Baixa	2
Média	7
Elevada	6
Muito elevada	8
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos
"O Projeto âncora ""Marketing MINHO IN"", contribuindo, nomeadamente, para promover o Minho e a atração e fixação de visitantes."
Alojamento com qualidade; recuperação do património; atividades culturais
Apoio técnico por parte da Equipa de Gestão; Ações de promoção e informação da EEC
Brigantia Ecopark
Campus de Ciência de Arouca (CI Árvore e Trilobite), promovido pelo Município de Arouca
Formação para as Autarquias / Douro – Autarquia Digital
Dinamização de rede competências associadas à cultura e património do douro
Hotéis inaugurados com a criação de postos de trabalho
O sucesso da EEC depende do sucesso de cada um dos projetos individuais que a constituem. Neste sentido, se as iniciativas propostas foram bem sucedidas, como acreditamos que de uma forma geral está a acontecer, poderá ser um fator positivo na fixação de populações, tanto pela criação de emprego, como pela dinamização e atratividade destas regiões.
Parede redundante concluir que a atratividade do território-alvo é a condição básica para a fixação de população e de talentos.
Mas a atratividade só é garantida com a criação das condições já enunciadas.
Plano de marketing (projeto âncora que comporta um conjunto de outras iniciativas e o doc Plano de Marketing).
Projeto "Apetreçamento tecnológico de unidade produtiva industrial"
Projeto "Promoção do turismo industrial"
Projeto "Ampliação da Casa do Terreiro do Poço"
Proporcionando espaços para acolhimento de criativos (residências artísticas - ex.: Casa das Artes na Cerdeira, Lousã); Oferta de animação com carácter marcadamente urbano (jazz, workshops temáticos, desporto/aventura, bem-estar e terapias naturais, gastronomia, etc.); qualidade urbana e residencial; pegada ecológica das atividades/ações relacionada com a capacidade de carga do meio; comunicação e marketing estratégico veiculando a intimidade homem/meio;
Todas as atividades e projetos da EEC

Reforçar a identidade e imagem do território-alvo	
Muito baixa	1
Baixa	0
Média	2
Elevada	1
Muito elevada	20
Sem resposta	0
Total	24



Exemplos

"Projeto âncora Marketing MINHO IN, que visa: (i) Agregar as redes temáticas e os produtos estratégicos do turismo do Minho, criando uma estratégia e promoção comum; (ii) Assegurar que há uma perspetiva integradora da atividade turística que permita a melhor gestão de recursos públicos e privados disponíveis; (iii) Conseguir gerar uma identidade do Minho, na perspetiva turística, que será complementar das demais do Porto e Norte de Portugal; (iv) Promover o Minho e a atração e fixação de visitantes; (v) Definir, validar e consensualizar um modelo de desenvolvimento turístico para o Minho e formas gestão de parceria público/privado da promoção turística e do marketing territorial para a região, relevante para o todo do Norte de Portugal e para a relação Norte de Portugal / Galiza."

1 - Carta Europeia de Turismo Sustentável das Montanhas Mágicas;

2 - SIVIT - Sistema Integrado de Apoio à Visitação Turística das Montanhas Mágicas.

A EEC por si só é um denominador comum dos territórios e dos projetos que a constituem, é fundamental que as entidades que integram a parceria PROVERE operem sobre a fileira da cortiça. Neste sentido, a identificação de uma região com a produção, transformação e aproveitamento dos produtos de cortiça e do montado, são sem dúvidas aspetos fundamentais para a criação de uma identidade própria. É exemplo neste EEC o projeto do Turismo do Alentejo que pretende criar uma imagem para este território reconhecida internacionalmente pela UNESCO.

A identidade do território está ligada ao rio Tejo, do qual tudo depende.

O objetivo é de ligar a identidade às atividades ribeirinhas.

As atividades reconhecidas são as que estão ligadas à agricultura, mas também à pesca.

O vinho, o campino, o cavalo, o touro, não são por isso exclusivas para assegurar a identidade territorial.

A cultura palafítica Avieira é a que garante a coesão da ideia de identidade territorial.

Alto Tâmega como destino termal por excelência

As ações que integram o projeto de recriação da marca Serra da Estrela visam reabilitar uma marca com significativa carga histórica em termos de identidade territorial, trabalhando o seu posicionamento para uma oferta de excelência na oferta de Turismo de Natureza e de Saúde e Bem-Estar.

Criação da marca regional que associa um princípio igual ao referido anteriormente para o Plano de Marketing.

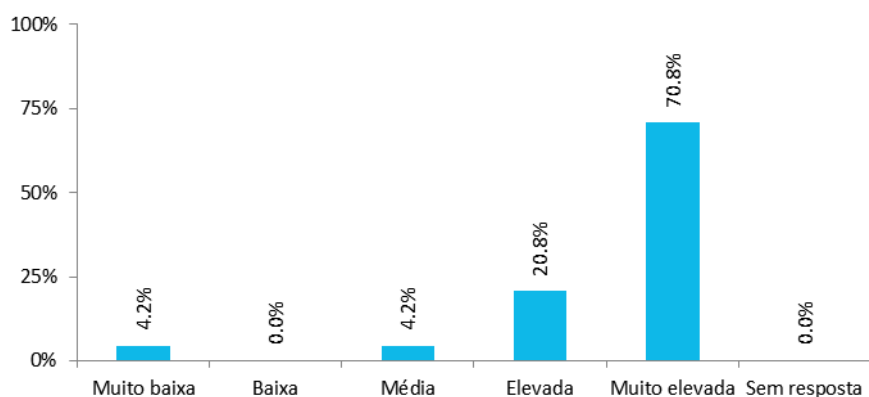
Criação de uma imagem de marca comum Viver o Tejo.

Estabelecimento de ações suscetíveis de veicular a relação ruralidade/contemporaneidade/ inovação (ex. Projeto ÁGUA MUSA); Melhorar a qualidade urbana e ambiental; Preservação da cultura e tradições (ex. Carta Gastronómica das AX); promoção dos ciclos etnográficos (azeite, malha dos cereais, pão, vindimas); Centros interpretativos; Eco-Museu Tradições do Xisto; Rede de Lojas das AX; Revista das AX; etc.

Filme Promocional; Folhetos informativos; Kit de Imprensa; Participação e organização de eventos nacionais e

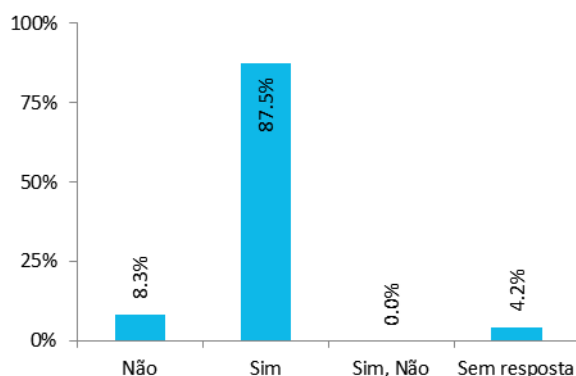
Exemplos
internacionais; Participação no programa Biosfera; Site AlentejoSilvestre; Stand promocional;
O potencial turístico do território tem vindo a crescer exponencialmente, a partir da redefinição estratégica proposta pela Dolmen há cerca de 12 anos, para associar a imagem do território ao Douro, abandonando a imagem algo distante e difusa da Região de Turismo da Serra do Marão
O "Douro-Verde", não sendo um "ser único", dispõe de uma identidade específica, centrada nas suas paisagens milenares, parte integrante de um território cruzado há cerca de 1900 anos por infraestruturas romanas que o reordenaram e integraram num macro-ordenamento da bacia hidrográfica do Douro. É esta identidade que tem vindo a ser trabalhado como elemento aglutinador das múltiplas identidades existentes no nosso território. Tendo sido, ao longo dos 20 anos de ação neste território, desenvolvidas um conjunto de ações que privilegiam e apontam para a recuperação da memória, para a valorização da memória e, também, para a divulgação da memória e afirmação cultural, contribuindo para uma região amplificada, evidenciando o futuro próximo a fruição qualificada e o uso regular e sistemático do Património entendido como Paisagem Cultural contribuindo para o reconhecimento e conhecimento das identidades do território,
Plano de Comunicação e Marketing da Rota TFT
Portal da Terra Fria Transmontana – DMO
Plano de Marketing
Produto turístico cultural Rota do Românico
Projeto "Promoção do turismo industrial"
Projeto "Apetrechamento tecnológico de unidade produtiva industrial"
Projeto de Gestão da estrutura PROVERE "Douro Região Vinhateira"
10 Anos Douro Património Mundial
Plano de Promoção Interna para o Douro
Rede de Aldeias Vinhateiras - Consolidação, promoção e animação de um produto turístico de desenvolvimento regional
Festa do Vinho e dos Produtos Regionais
Sinalética identificativa e de delimitação do território

Aumentar a atratividade do território alvo para a captação de turistas e visitantes	
Muito baixa	1
Baixa	0
Média	1
Elevada	5
Muito elevada	17
Sem resposta	0
Total	24

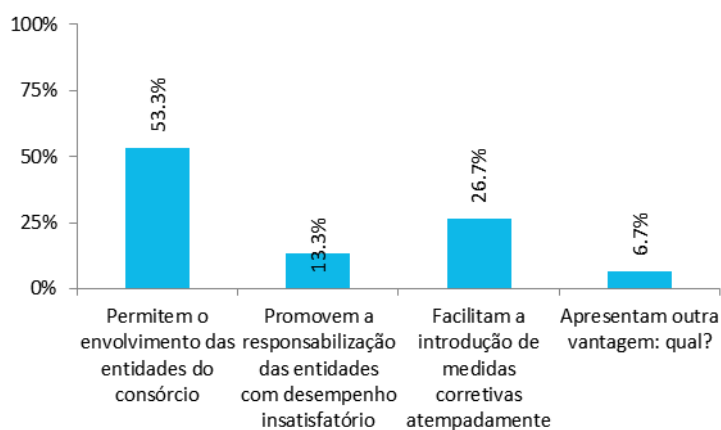


Exemplos
"Na nossa perspetiva uma das prioridades máximas dos projetos âncora prende-se precisamente com o aumento da atratividade do Minho de Baixa Densidade para a captação de turistas e visitantes. Não obstante, como exemplo, reforçamos o papel do Projeto âncora Marketing MINHO IN, para a concretização desta prioridade, uma vez que visa: (i) Agregar as redes temáticas e os produtos estratégicos do turismo do Minho, criando uma estratégia e promoção comum; (ii) Assegurar que há uma perspetiva integradora da atividade turística que permita a melhor gestão de recursos públicos e privados disponíveis; (iii) Conseguir gerar uma identidade do Minho, na perspetiva turística, que será complementar das demais do Porto e Norte de Portugal; (iv) Promover o Minho e a atração e fixação de visitantes; (v) Definir, validar e consensualizar um modelo de desenvolvimento turístico para o Minho e formas gestão de parceria público/privado da promoção turística e do marketing territorial para a região, relevante para o todo do Norte de Portugal e para a relação Norte de Portugal / Galiza."
A componente turística da paisagem do montado é bastante explorada pelos parceiros da EEC, tanto no projeto do Turismo do Alentejo que tem uma maior abrangência, como depois em projetos mais localizados de turismo rural de natureza como é o caso do Monte do Areeiro que têm conseguido criar ofertas bastante atrativas para quem visita estas regiões e que têm conseguido trazer turistas e visitantes diversos a estas áreas.
Alojamento com qualidade; recuperação do património; dinamização de atividades culturais; produto turístico cultural Rota do Românico.
Criação da marca regional que associa um princípio igual ao referido anteriormente para o Plano de Marketing.
Disponibilização de meios de divulgação, eg. Folheto, Portal, Outdoors, campanha de rádio para captação de turistas e visitantes ao território alvo
É objetivo estratégico da DOLMEN, definido em todos os mecanismos de desenvolvimento local sob a sua alçada o "Reforço da capacidade de atração turística" do território, através da criação de uma imagem de marca associada ao Douro-Paisagens Milenares, da organização e estruturação dos agentes e dos recursos turísticos; aumento e diversificação da oferta de alojamento turístico, concentração da oferta, melhoria dos serviços das unidades de restauração, qualificação de recursos humanos.
Importa referir que o apoio financeiro a instalação de unidades de turismo em espaço rural, gastronomia e vinhos, e eventos culturais tem sido significativo ao longo destes 20 anos.
Ecopista do Vouga. Recuperação da ex-linha ferroviária do Vouga, transformando-a em ecopista para passeios a pé e de bicicleta com o objetivo de captar turistas e visitantes para o território.
Eventos desenvolvidos em torno dos projetos inaugurados e ações de comunicação quer locais quer globais com publicidade na TV e presença em feiras sectoriais
Filme promocional; Iniciativas promocionais: Festival Chás e Ervas do Mundo; Mostra dos Recursos Silvestres; I e II Festival Internacional Aguardentes e Licores Tradicionais
Novo Portal das AX; Aplicações para dispositivos móveis (APPS); Revista AX; Guia das AX; Campanhas diretas; Campanhas publicitárias multimeios; Promoções e ofertas especiais (ex. Escapadinha AX), FAM Trips; Press Trips; etc.
Permitiu a divulgação da região enquanto produtor de excelência de azeite DOP.
Plano de Animação da Rota TFT
Projeto "Promoção do turismo industrial"
Projeto "Ampliação da Casa do Terreiro do Poço"
Reabilitação e ampliação do cais do Pocinho
Portal para o Desenvolvimento Económico do Douro
Projeto de valorização do património cultural no Vale do Varosa
Núcleo Museológico do Vinho / Museu do Douro
Projeto de Gestão da estrutura PROVERE "Douro Região Vinhateira"
10 Anos Douro Património Mundial
Plano de Promoção Interna para o Douro
Rede de Aldeias Vinhateiras - Consolidação, promoção e animação de um produto turístico de desenvolvimento regional
Festa do Vinho e dos Produtos Regionais
Toda a EEC, e o seu plano de ação, foi definida com base na valorização e exploração sustentada dos recursos singulares existentes nas Áreas Classificadas da Região Centro, assumindo estes recursos como fator de atração de visitantes e logo de crescimento dos fluxos turísticos, originando desenvolvimento de um território que é de baixa densidade.
Todas as atividades e projetos da EEC

Os mecanismos de avaliação, da responsabilidade da EEC-PROVERE, são adequados?	
Não	2
Sim	21
Sim, Não	0
Sem resposta	1
Total	24



[Se respondeu Sim]	
Permitem o envolvimento das entidades do consórcio	16
Promovem a responsabilização das entidades com desempenho insatisfatório	4
Facilitam a introdução de medidas corretivas atempadamente	8
Apresentam outra vantagem	2



Apresentam outra vantagem: qual?

Neste âmbito abrimos vários canais de comunicação que permitem em qualquer momento a interação; foi criado um documento de interação com o consorciado que nos permitem avaliar a participação e o envolvimento nesta interação; criámos também um inquérito para avaliarmos o ponto de situação dos projetos e o grau de interesse relativo à EEC e Programa de Ação (apesar de termos estabelecido um horizonte temporal para o envio deste inquérito, cerca de 50% das entidades ainda não enviaram resposta; dado o volume de trabalho existente e períodos de férias, ainda não nos foi possível estabelecer ligação com as entidades, pelo que de momento não podemos apresentar resultados deste inquérito, que visa a adequação do Programa de Ação).

Promovem a responsabilização das entidades com desempenho insatisfatório, Facilitam a introdução de medidas corretivas atempadamente, São discutidos em sede de grupos de trabalho formalmente constituídos como forma de promover a responsabilização individual e coletiva.

[Se respondeu Não] Porquê?

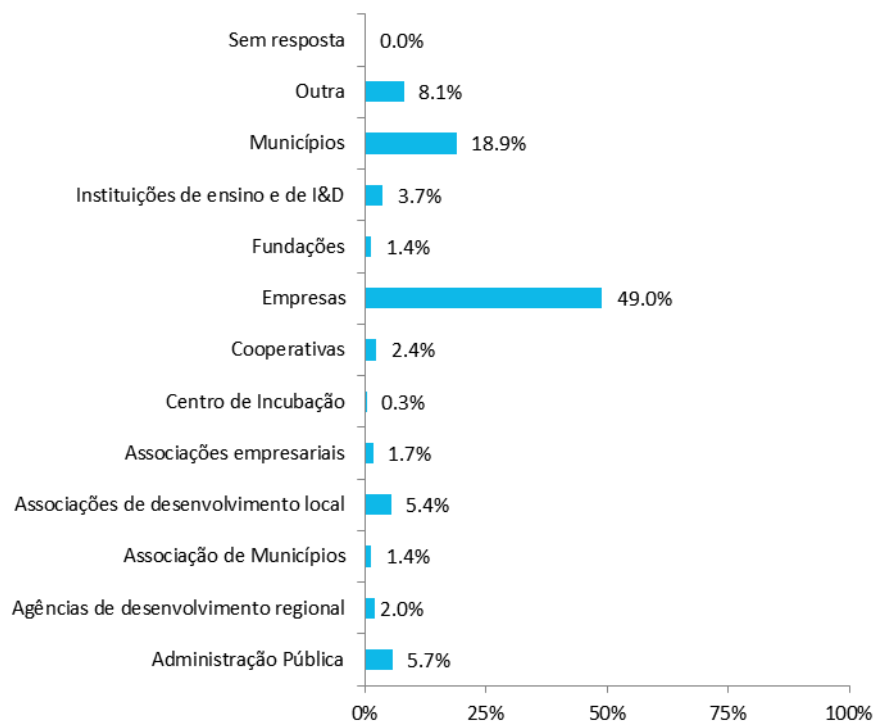
Não cumprem os objetivos definidos no ponto anterior e apenas visam os processos administrativos

Não é possível responder.

Porque não houve articulação entre os vários intervenientes (programas financiadores, CCDR-N) responsáveis pela execução e avaliação.

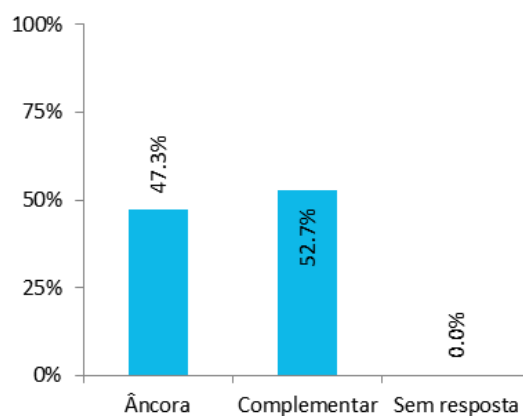
Entidades que integram as redes das EEC-PROVERE

Tipologia do Promotor	
Administração Pública	17
Agências de desenvolvimento regional	6
Associação de Municípios	4
Associações de desenvolvimento local	16
Associações empresariais	5
Centro de Incubação	1
Cooperativas	7
Empresas	145
Fundações	4
Instituições de ensino e de I&D	11
Municípios	56
Outra	24
Sem resposta	0
Total	296

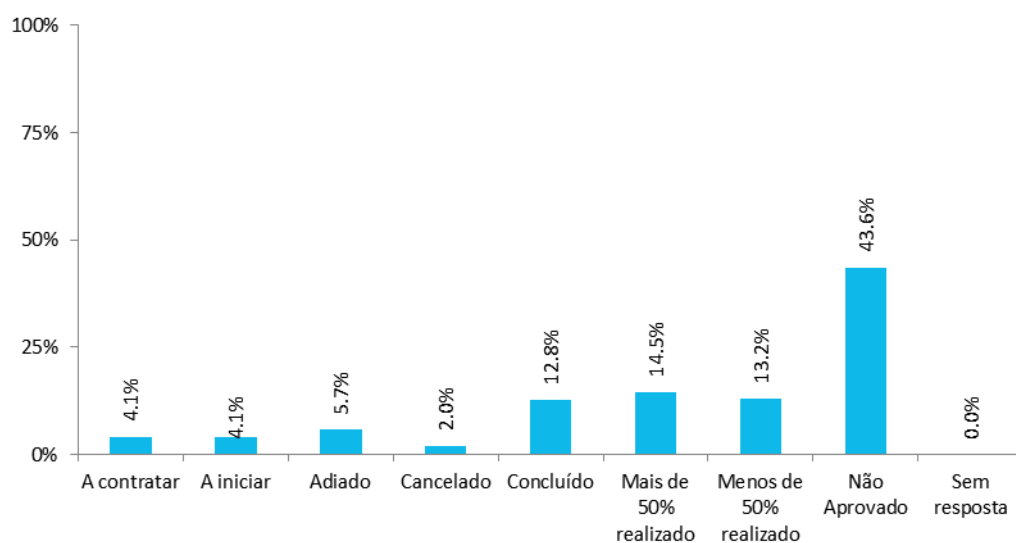


Outra tipologia
Artesão
Associação Cultural
Associação de Criadores de Caprinos
Associação de Defesa do Ambiente
Associação de Desenvolvimento Turístico de Direito Privado sem fins lucrativos
Associação de Estudo de Aves
Associação de Pescadores
Associação de Solidariedade (Professores)
Associação para o Estudo e Proteção do Gado Asinino (AEPGA)
Associação Patronal
Associação Privada sem fins lucrativos
Associação Regional Desportiva sem fins lucrativos
Associações e funções privadas
Centro Tecnológico
Empresa Municipal
Enoturismo
Entidade gestora de EEC Cluster
Organização religiosa
Rancho Folclórico
Rede empresarial europeia
Serviços sociais
TER - Turismo Espaço Rural

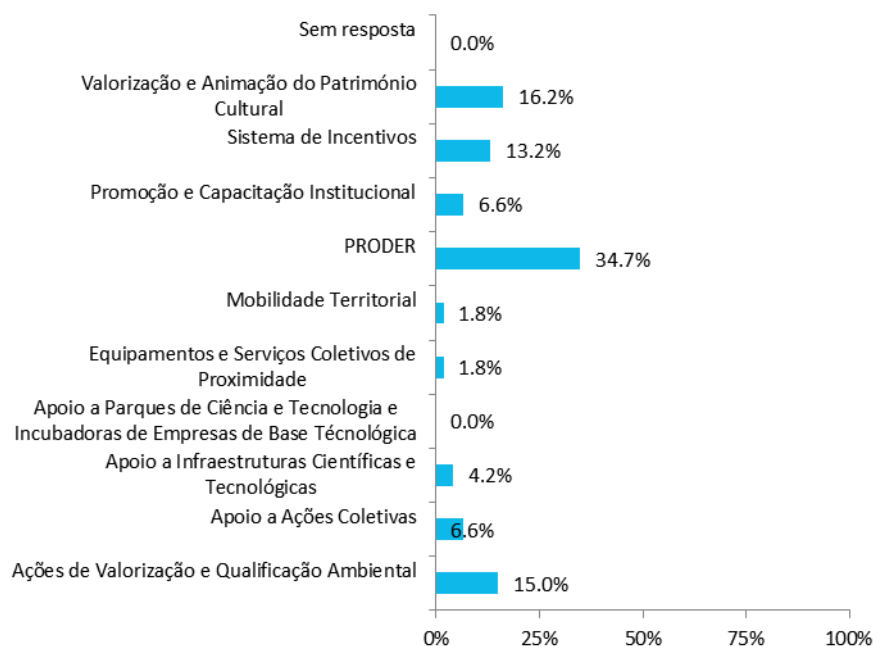
Natureza do projeto	
Âncora	79
Complementar	88
Sem resposta	0
Total	167



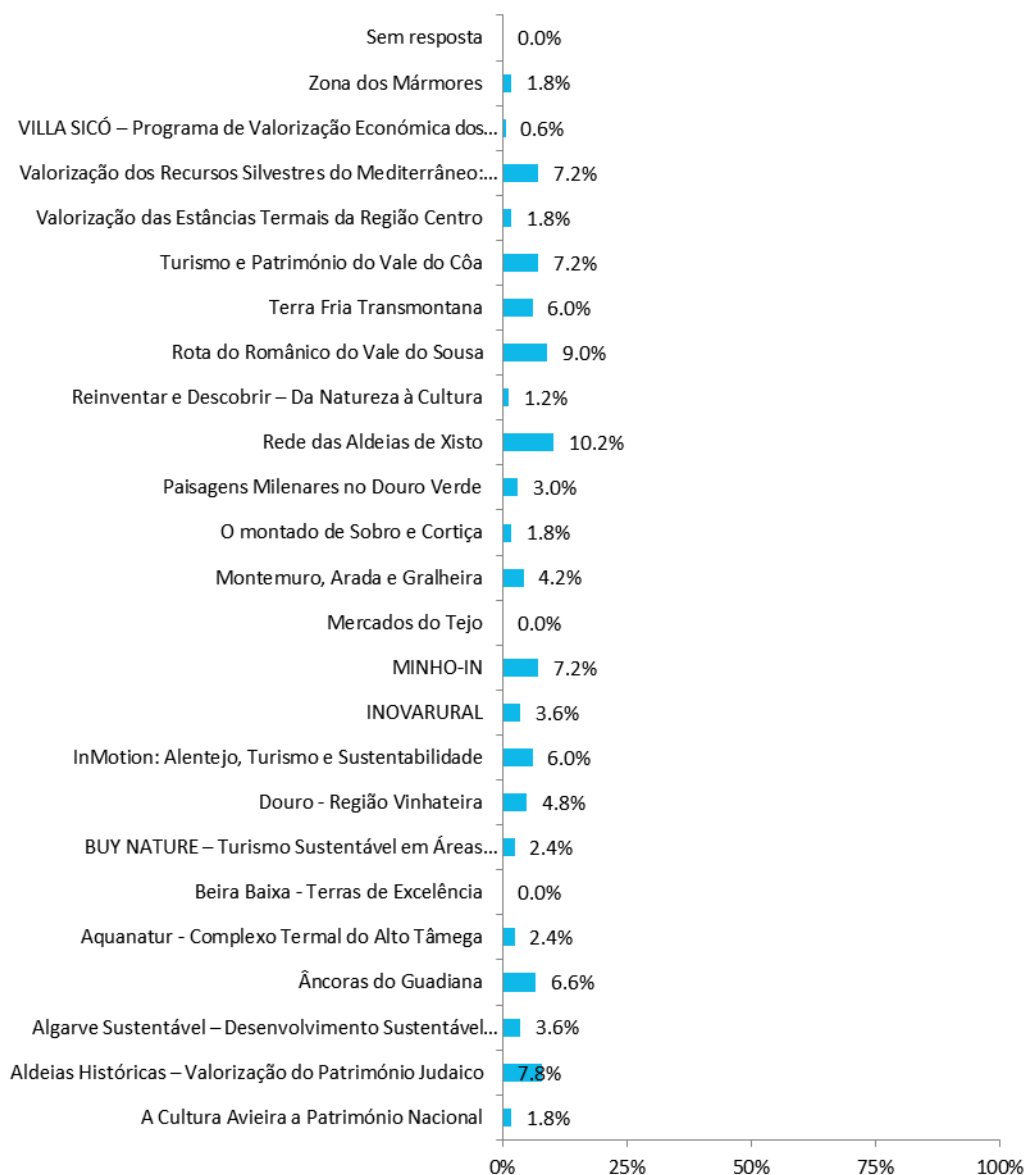
Estado do Projeto	
A contratar	12
A iniciar	12
Adiado	17
Cancelado	6
Concluído	38
Mais de 50% realizado	43
Menos de 50% realizado	39
Não Aprovado	129
Sem resposta	0
Total	296



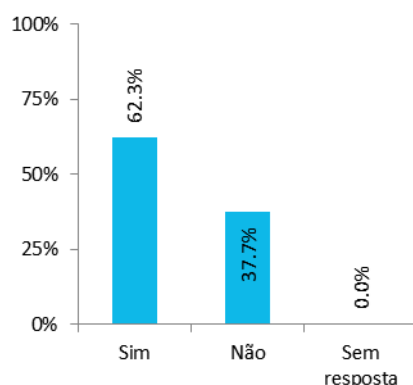
Tipologia da Operação do Projeto	
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	25
Apoio a Ações Coletivas	11
Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	7
Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	0
Equipamentos e Serviços Coletivos de Proximidade	3
Mobilidade Territorial	3
PRODER	58
Promoção e Capacitação Institucional	11
Sistema de Incentivos	22
Valorização e Animação do Património Cultural	27
Sem resposta	0
Total	167



EEC-PROVERE	
A Cultura Avieira a Património Nacional	3
Aldeias Históricas – Valorização do Património Judaico	13
Algarve Sustentável – Desenvolvimento Sustentável das Áreas de Baixa Densidade do Algarve	6
Âncoras do Guadiana	11
Aquanatur - Complexo Termal do Alto Tâmega	4
Beira Baixa - Terras de Excelência	0
BUY NATURE – Turismo Sustentável em Áreas Classificadas	4
Douro - Região Vinhateira	8
InMotion: Alentejo, Turismo e Sustentabilidade	10
INNOVARURAL	6
MINHO-IN	12
Mercados do Tejo	0
Montemuro, Arada e Gralheira	7
O montado de Sobro e Cortiça	3
Paisagens Milenares no Douro Verde	5
Rede das Aldeias de Xisto	17
Reinventar e Descobrir – Da Natureza à Cultura	2
Rota do Românico do Vale do Sousa	15
Terra Fria Transmontana	10
Turismo e Património do Vale do Côa	12
Valorização das Estâncias Termas da Região Centro	3
Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo: Uma Estratégia para as Áreas de Baixa Densidade do Sul de Portugal	12
VILLA SICÓ – Programa de Valorização Económica dos Espaços da Romanização	1
Zona dos Mármore	3
Sem resposta	0
Total	167



A entidade foi envolvida no concurso de apoio às ações preparatórias?	
Sim	104
Não	63
Sem resposta	0
Total	167



[Se Sim] Que vantagens existiram da participação nesse concurso? (Dê um exemplo)

A entidade foi mentora inicial do processo, pelo que houve um envolvimento inicial integral desde o início.
A entidade participou em sessões de trabalho (agenda 21), onde foram tratados temas relacionados com a identificação de problemas e necessidades sentidas bem como a angariação de um conjunto de ideias e projetos, promovendo o debate entre todos os participantes. Desta forma foi possível um consenso comum, permitindo identificar a estratégia de valorização económica de base territorial PROVERE uma excelente oportunidade para a valorização dos recursos desta região.
A participação no concurso de apoio às ações preparatórias permitiu o estabelecimento de uma metodologia de trabalho participativa, onde todos os promotores que quiseram abraçar a iniciativa desde logo foram convidados a participar.
A principal vantagem foi a construção de uma EEC com base no que é a realidade específica existente, desde o património arquitetónico e cultural existente, bem como os constrangimentos que impedem a dinamização dos mesmos. Tal permitiu que num território de intervenção alargado pudesse haver complementaridade e não sobreposição de produtos de animação cultural, o que minimizaria os potenciais resultados de uma política integrada de articulação entre agentes.
Adaptação do projeto à realidade local
Adequação às características e objetivos do projeto; integração efetiva numa estratégia de eficiência coletiva, com um objetivo comum e uma linha de ação definida.
Ajudou na preparação da candidatura.
Aquisição de conhecimentos para formular as candidaturas.
Articulação da candidatura. Reforço da importância do projeto.
As vantagens foram: período de ponderação e de conhecimento de todos os parceiros que permitiu realizar a EEC e programa de ação mais consistente, mas, este processo também introduziu um excesso de carga burocrática que acabou por contribuir para o atraso geral do PROVERE.
Até ao momento não se obteve nenhuma vantagem.
Através de reuniões realizadas com os promotores dos projetos.
Como articular os parceiros em rede e articulação dentro do projeto "Minho Empreende" (EEC PROVERE - Minho IN), ação de apoio ao empreendedorismo em territórios de baixa densidade.
Conhecer o programa
Conhecimento do programa "Âncora do Guadiana" e compreensão da sua importância em termos de escala e estratégia conjunta e para benefício do território e para a valorização dos projetos de cada um dos participantes no consórcio.
Conhecimento do projeto desde o seu início
Conhecimento prévio dos objetivos e metas a atingir
Conhecimentos dos projetos âncora
Contato com outros promotores
Debate, preparação e desenvolvimento coordenado das ações/projetos a incluir na EEC PROVERE.
Definição de estratégia comum
Deu conhecimento dos projetos âncora a desenvolver na sua área territorial, sempre com a preocupação de trabalhar em colaboração com as demais aldeias em rede.
Dinamização do Espaço que está a ser Recuperado com Financiamento

[Se Sim] Que vantagens existiram da participação nesse concurso? (Dê um exemplo)

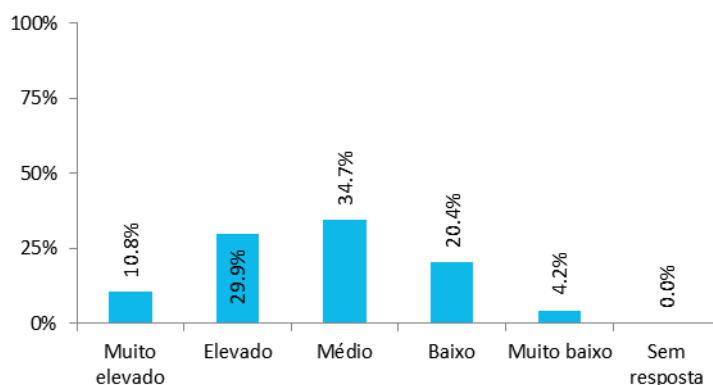
Envolvimento atempado na EEC promovida pela CIMAL, através da identificação pormenorizada de possíveis investimentos/projetos promotores da Reserva Natural das Lagoas de Santo André e Sancha
Envolvimento de entidades públicas e privadas
Envolvimento num projeto global
Existência de uma taxa de majoração de 10% na avaliação do projeto.
Facilidade na preparação da candidatura.
Interajuda funcional
Inventariação da carteira de projetos na área do turismo e da recuperação e animação do património cultural no concelho de Felgueiras, públicos ou privados.
Levantamento dos recursos endógenos da região e confirmação da importância do projeto dentro da estratégia coletiva dos diversos promotores e da região.
Maior conhecimento da EEC - PROVERE
Majoração do incentivo
Melhor conhecimento a realidade: limitações e potencialidades
Melhor objetividade na apreciação de programas
Melhoria do planeamento que permitiu eficácia na ação.
Nenhuma. As nossas sugestões não foram consideradas.
O conhecimento da realidade da região em termos de iniciativas e projetos, públicos e privados, e preparação da estratégia de eficiência coletiva e linhas orientadoras de ação.
O conhecimento dos potenciais parceiros
O envolvimento dos atores nestas ações revelou-se muito importante na perceção da EEC para seu enquadramento e encaixe dos projetos mais adequados ao objetivo final.
O facto de a entidade ter estado envolvida estimulou desde logo a vontade em colaborar na definição de uma estratégia para a região.
O ICNF, então ICNB, envolveu-se de forma muito direta em duas iniciativas PROVERE - INMOTION e BUY NATURE - e com esta participação, desde a fase de conceção (ações preparatórias), foi possível aportar às propostas de EEC as linhas orientadoras que decorrem das competências enquanto autoridade nacional para a conservação da natureza e, é esta a nossa perceção, valorizar a estratégia adotada.
Os apoios às ações preparatórias permitiram às entidades envolvidas neste processo delinear uma estratégia coerente e adequada à realidade da EEC.
Participação ativa na construção de uma estratégia coletiva para a área de abrangência do Plano de Ação.
Partilha de conhecimentos; Definição da Estratégia em Trabalho de Parceria.
Permitiu ter conhecimento do Programa e preparar um projeto para intervir nas comunidades Avieiras, para o seu desenvolvimento humano e cívico
Perspetivar um trabalho articulado com a entidade Rota do Românico e outros projetos da Região que reforcem o papel da R.R.
Perspetivas de desenvolvimento dos serviços turísticos na região
Plano ajustado à realidade do território do Município de Trancoso.
Poder acompanhar o processo desde o início, bem como ajudar na concretização do mesmo.
Poder me candidatar ao Proder
Possibilidade de aprofundar a filosofia subjacente ao programa e apoio na definição do foco temático do mesmo.
Programação atempada dos investimentos necessários, decorrente da natureza plurianual do PIDDAC e sensibilização da tutela para o projeto.
Reformulação da Estratégia PROVERE
Relação de interdependência entre os promotores
Revitalização económica e regeneração urbana, incluindo infraestruturas e equipamentos
Sessões de diagnóstico
Supostamente majoração na aprovação do projeto.
União de vários projetos
Valorização do património, revitalização do meio rural, evidenciar recursos endógenos
Vinculação formal de uma Estratégia de Eficiência Coletiva

[Se não] Que vantagens poderiam ter existido da participação nesse concurso?

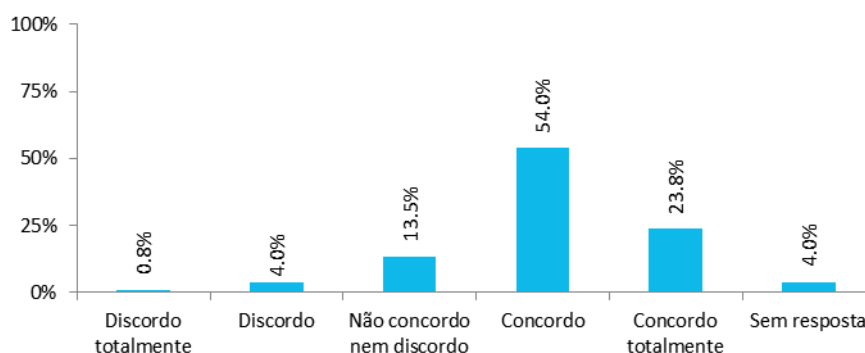
A Entidade não existia nessa altura, tendo sido criada como projeto âncora do PROVERE
A inclusão de alguns estudos de viabilidade para as ações submetidas na 2.ª fase.
Ainda não.
Apresentar um cronograma das ações.
Contributo próprio
Desconheço
Desconheço o que são ações preparatórias
Maior grau de preparação
Melhor apropriação dos objetivos.
Melhor concertação dos projetos
Melhor conhecimento da realidade da envolvente e do modo de desenvolver a atividade de acordo com as necessidades da região
O projeto ainda não foi submetido
Pelos menos conhecer melhor os outros promotores e os respetivos projetos
Sendo uma entidade, privada sem fins lucrativos, de ensino universitário e investigação poderia ter contribuído com uma outra vertente transversal de cooperação
Sensibilização futura.
Um elevado investimento económico na preparação para a apresentação do projeto a concurso para que depois não tivesse sido aprovado devido ao parecer desfavorável da associação de regantes de Silves.
Um melhor aconselhamento na escolha das culturas a implantar no terreno.
Uma maior perceção do programa e eventualmente, uma maior participação/sensibilização de outros projetos de reforço ao projeto âncora.

A entidade foi envolvida no concurso de apoio às ações preparatórias?

Muito elevado	18
Elevado	50
Médio	58
Baixo	34
Muito baixo	7
Sem resposta	0
Total	167



Todos os projetos da EEC-PROVERE são relevantes para potenciar a iniciativa empresarial e valorizar economicamente os recursos locais	
Discordo totalmente	1
Discordo	5
Não concordo nem discordo	17
Concordo	68
Concordo totalmente	30
Sem resposta	5
Total	126



Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê exemplo de um projeto público e de um projeto privado que visem estes objetivos.

(Público) - Melhoria da navegabilidade e estudo da navegabilidade do Rio Guadiana.

(Privado) - Desenvolvimento de turismo rural.

A Associação da Rota do Românico e as várias empresas privadas de Turismo e Lazer associadas.

A construção, remodelação e a conservação de empreendimentos turísticos, contribuem para uma melhor oferta turística dinamizando a região e garantindo um serviço de qualidade, gerando mais riqueza e oferta de emprego.

Ações de cooperação entre a escola e associações de produtores de produtos autóctones - produtores de carne maronesa, produtores de maçã, etc.

Aldeias vinhateiras

Morgadio da Calçada

Criação da marca Vale do Côa

Criação de um projeto Âncora como o Cervem

Dinamização do Ecomuseu TERRA MATER

Estudos dos investigadores sobre a Cultura Avieira, e a aprovação da Cultura Avieira como Património Nacional Ollem- Passeios no Tejo

Figueira PROMOVE

CÔA CRIATIVO

(Identidade Territorial no Vale do Côa)

Grande Rota do Zêzere

Infraestruturação das Aldeias

Infraestruturas criadas nas aldeias.

Jogos Equestres Nacionais na Coudelaria de Alter.

Loja Interativa de Turismo de Felgueiras (público) e Paço de Pombeiro - Turismo de Habitação

Neste momento não me recordo do nome de nenhum em particular. No entanto todos eles estavam encadeados de modo a completarem-se uns aos outros.

O Calendário de Animação e o Calendário de Divulgação e Marketing; o Hotel Vila Pampilhosa e o Hotel Duecitanea

O Programa referido e os novos projetos turísticos na área.

O projeto Enoturismo II e o Requalificação do Parque Termal do Peso

Plano de Animação da Rota da Terra Fria Transmontana

Valorização da Carne Mirandesa DOP

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê exemplo de um projeto público e de um projeto privado que visem estes objetivos.

Plano de Animação da Rota da TFT
Porta do Parque Ibérico de Natureza, Turismo e Aventura
Plano de Comunicação do Museu do Côa
Grande Rota do Vale do Côa
Plano de Gestão e Salvaguarda do Vale do Bestança/Festival Intermunicipal da Água e Aventura
Privado - Projeto de turismo, Monte Nabo em Almodôvar
Privado: A criação da WEB-TV "Douro-Verde";
Público: O Património Natural e Cultural como fator de Desenvolvimento e Competitividade Territoriais no Baixo Tâmega
Privado: dinamização de desporto aventura no rio Paiva
Público: criação de infraestruturas de apoio.
Projeto âncora: Recuperação e dinamização da vertente "termas"; Projeto privado: Projetos de intervenção na área do turismo de aventura.
Projeto Privado: a implementação do projeto âncora CEVRM - Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos S.A - uma empresa que foi constituída para dar uma resposta eficiente às empresas nos domínios da investigação aplicada, apoio técnico a projetos, formação, apoio à certificação, prospeção de mercado, planificação de estratégias de marketing e soluções de financiamento.
Projeto Público - Estrutura de apoio aos empresários.
Projeto Privado - Formação dirigida a produtores e interessados.
Projeto Público - Torre do Castelo Aguiar de Sousa
Projeto Privado - Aldeia de Quintandona
Projeto público, a Recuperação da Casa do Governador de Ouguela, deste Município. Como privados, não especificando, os diversos projetos existentes nesta EEC, de agro-turismo ou turismo rural.
Projeto Público: 2ª Fase da Ecopista do Vouga;
Projeto Privado: Hotel Rural do Vilarinho de 4 estrelas, no lugar do Vilarinho, freguesia de Talhadas
Projeto público: A entrada de Aldeia das Dez, na rede das Aldeias do Xisto e a criação dos 5 Percursos Pedestres.
Projeto privado: A parceria entre a Quinta da Geia e a rede das Aldeias do Xisto.
Projeto público: C07 - Dinamização do Montado como Bem Cultural Universal
Projeto privado: B01 - Programa de valorização da Cortiça no Alentejo
Projeto público: Ciclovia Odeceixe-Troia (5 municípios do Alentejo Litoral);
Projeto privado: Descida à Mina (Fundação Frederic Velge)
Projeto Público: Parque Botânico de Borba;
Projeto Privado: Valorização e Gestão dos Resíduos: Investigação e Desenvolvimento de Subprodutos
Projeto Silvestres da Câmara Municipal de Almodôvar, todos os projetos privados de investimento produtivo em torno dos recursos silvestres
Público a estratégia de marketing das aldeias históricas
Privado o nosso
Público: Plano de Gestão e Salvaguarda do Vale do Bestança;
Privado: Rota da Água e da Pedra Norte e Centro
Público: Turismo e Património do Vale do Côa - Projeto âncora 3 (Criação e Desenvolvimento Comercial de Rotas Turísticas)
Privado: Turismo e Património do Vale do Côa - Restaurante a Esquila
Recinto da Feira de Bragança – Porta da rota da terra fria de Bragança - empresas familiares com negócio potenciado
Recuperação da aldeia de Quintandona e a criação da casa de campo.
Rede de Albergues para o Turismo da Natureza e Requalificação da Estalagem Fontes em Pedras Salgadas
Rede de Birdwatching e Turismo Equestre.
Refiro-me na generalidade
Reúno todas as entidades publicas assim queiram visitar ou estarem interessados
Rota do românico
Rota dos Sabores (privado); Rossio Hotel (Privado); Monte Filipe Hotel e Spa (privado); Almojanda: Histórias e Sabores de Azeite (privado); Programa de Revitalização das artes tradicionais de Nisa (Município de Nisa); OBSERVAA - Observatório do Alto Alentejo (IPP).
Sou conhecedor da Iniciativa PROVERE, das vantagens da dinâmica e apoio às iniciativas dos empresários (como foi o meu caso), mas não sou conhecedor de que projetos quer públicos quer privados foram apoiados para além do meu.

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê exemplo de um projeto público e de um projeto privado que visem estes objetivos.

Todos os projetos públicos e privados que visem interagir e criar uma dinâmica de trabalho em rede que proporcionem reais e efetivas sinergias.

Uma maneira de promover, divulgar e potenciar o que melhor se faz no território. Recriar e reconstruir o que se foi perdendo ao longo de décadas.

Valorização ambiental do rio Angueira
Centro de recolha de recursos silvestres

Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” esclareça porquê.

A inexistência de um quadro mínimo de exigência, sobretudo relativamente ao grau de maturidade dos projetos, mas também à dimensão financeira dos Programas de Ação das EEC, traduziu na aceitação de um lote de projetos com menor relevância para potenciar a iniciativa empresarial e valorizar economicamente os recursos.

Foram aprovados projetos âncora que o seu âmbito e objeto não é assim tão relevante para o desenvolvimento do território.

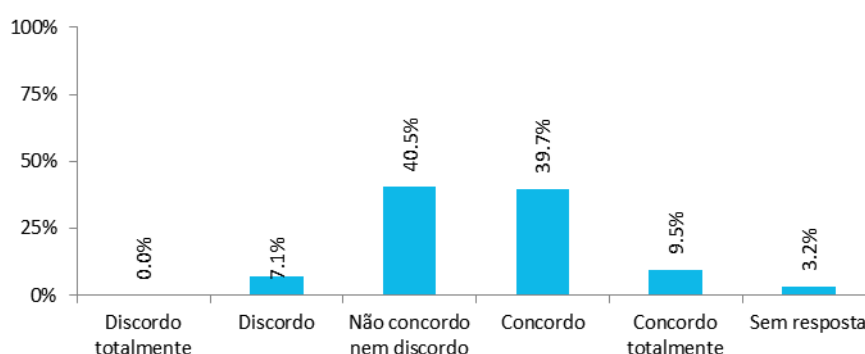
Nem todos serão relevantes porque não é possível assumir que todos assumam o mesmo grau de importância, admitindo no entanto que a EEC, no seu todo, é relevante para a iniciativa empresarial, o que é possibilitado pelos diversos projetos que a constituem.

Todos os projetos são relevantes, acontece que não no mesmo grau.

Vários projetos pela sua escala, características, intensidade ou impactes (nomeadamente na área imobiliária sob a figura de "turismo de Resort") não se adequam a uma EEC - PROVERE.

Não existe outro foco temático que apresente as mesmas vantagens para o território-alvo e para os atores envolvidos para além do foco temático da EEC-PROVERE

Discordo totalmente	0
Discordo	9
Não concordo nem discordo	51
Concordo	50
Concordo totalmente	12
Sem resposta	4
Total	126


Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê exemplos de vantagens.

A EEC-PROVERE permitiu integrar todas as entidades do território-alvo, numa estratégia concertada, com objetivos plenamente definidos, atuando todos como um Cluster de influência e que gera oportunidades para a sua área de atuação.

A metodologia adotada para a elaboração da estratégia Minho IN, apesar de complexa, torna-a numa oportunidade única promotora do verdadeiro desenvolvimento integrado e participativo indispensável a este território.

A principal vantagem é ser um projeto com características de intermunicipalidade

A sustentabilidade do desenvolvimento de Vidago assenta na valorização económica dos seus recursos endógenos

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê exemplos de vantagens.
Aliar as infraestruturas

As vantagens prendem-se sobretudo, com o facto de o principal foco temático ser denominador comum para os intervenientes no território-alvo - Rio Guadiana.

Centralizar a divulgação, promoção e potenciar o território num só local é o ideal, pois trabalha-se num só sentido e não se dispersa tempo nem recursos.

Conhecimento das oportunidades e pontos fortes e fracos

Construção de um projeto de desenvolvimento regional integrado;

Construção de uma Rota Turística com base no rio Tejo.

Contribuir para o processo de revitalização do interior do país, tornando-se num programa demonstrativo de desenvolvimento sustentável das áreas rurais e de baixa densidade; criar um Pólo centralizador das novas tecnologias que constitua um motor de desenvolvimento em rede para as áreas rurais.

Cooperação intermunicipal, associação inter-geracional

Criação de uma "marca" territorial ligada a um elemento - a romanização - irrepetível.

Criar sinergias entre os vários "atores" (produtores, indústria, município, universidades, particulares...), no âmbito das atividades relacionadas com a cortiça e o montado de sobro.

Desenvolvimento do Turismo na região grande potenciador de emprego no mesmo território que não parece apresentar alternativas comparáveis

É uma estratégia que permite de forma planeada ao nível histórico. Contribuir para o desenvolvimento da região nas suas várias vertentes.

Estratégia comum

Articulação público – privado

Conhecimentos adquiridos, experiência e Know How

Existência de uma imagem de marca e da própria marca

Existem outros focos temáticos e fundos acessíveis a este território e seus atores, mas a abrangência deste foco, sobretudo ao permitir a ação a atores públicos e privados num mesmo sentido e sob a mesma estratégia, é complementar.

Existem vantagens para o território-alvo e para os atores envolvidos nesta EEC-PROVERE, destacando-se entre elas a estrutura desta parceria, que concilia diferentes competências e valências técnicas, no sentido de gerar uma EEC impulsionadora do desenvolvimento económico sustentável do território por si intervencionado. Este consórcio é constituído por entidades públicas e privadas de natureza variada, que reforçam a multidisciplinaridade de perspetivas, que cooperam para uma intervenção consciente e eficaz, tornando-as indispensáveis para a viabilização da visão de desenvolvimento territorial que se tem vindo a implementar com este PROVERE.

Face à especificidade desta EEC, que tem um território parcialmente partilhado por um conjunto de outras EEC, também elas apostando na atividade turística como forma de valorização dos recursos, o foco temático da iniciativa BUY NATURE – recursos naturais (Áreas Classificadas) – pela sua extensão territorial assume-se como a única “argamassa” capaz de ligar, ou melhor, de articular estes território e marcas territoriais.

Maior e melhor interligação entre todos os agentes.

Maior valorização dos projetos e território envolvidos na área de abrangência do PROVERE

Maior taxa de financiamento

Maior visibilidade dos projetos individuais de cada entidade.

Não existe no território nenhum outro foco temático que abranja um conjunto tão vasto de entidades e projetos

Notoriedade do Foco Temático AHP;

Existência de recursos distintivos e notáveis capazes de gerar diferenciação para estruturação de novos negócios e valorização dos já existentes;

Na ótica de mercado tanto as AHP como o Património Judaico tem impacto na procura;

O Centro tem os maiores recursos na área da Termas, que estão distribuídos por todo o território, do Litoral ao interior profundo

O foco temático centra-se no desenvolvimento de atividades turísticas as quais constituem importantes atividades económicas alternativas/complementares para os territórios de baixa densidade (rurais e de montanha) com relevantes recursos naturais e culturais.

O foco temático do turismo e património é de capital importância na região do vale do Côa.

O investimento no Vale do Côa criará um novo “ambiente económico”, marcado pela qualidade da oferta e pela concorrência entre os atores que terão presença e posição no tecido económico desta região, com consequentes vantagens de competitividade do destino turístico, enquanto território uno, coeso e com forte identidade.

Potenciar o desenvolvimento económico dos produtos endógenos da região

Programa abrangente de âmbito regional

Taxa de majoração na apreciação dos projetos

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê exemplos de vantagens.

Um trabalho de rede pode proporcionar, instrumentos de apoio a uma boa gestão empresarial, contribuindo na criação de condições adequadas ao seu sucesso, com maior eficácia e eficiência, beneficiando as economias de escala.

A existência de um espírito de iniciativa, de coordenação, cooperativismo e liderança, melhora o esforço de competitividade.

Valorização dos recursos locais.

Aproveitamento de recursos ainda não explorados ou pouco explorados economicamente. Sustentabilidade ambiental.

Valorizar os recursos endógenos do território para desenvolvimento de atividades turísticas e para a diversificação da oferta local.

Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” dê exemplos de outros focos temáticos com vantagens para o território e para os atores envolvidos.

A estratégia municipal aposta na imagem da marca histórica e cultural 'A Ordem de Avis' e no 'Centro de Estágio de alta Competição em Remo na Albufeira do Maranhão', facto que nunca foi atendível em sede de preparação do Programa de Ação.

Abordagem Leader (Proder) porque tem o Centro de decisão ao nível local e porque tem pacote financeiro associado

Capacidade industrial especializada dos vários concelhos.

Existem outros focos temáticos igualmente interessantes, com outras vantagens e algumas desvantagens. Exemplo: Rio Guadiana, Pastorícia e produtos derivados, Energia solar

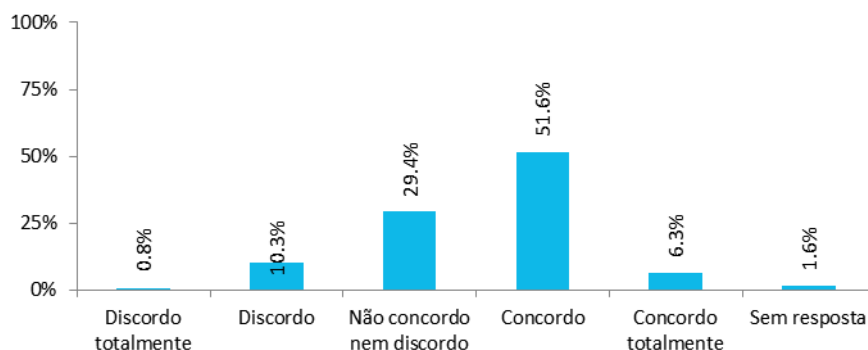
O Turismo de Natureza é claramente um foco temático com relevância para o território em questão, e perante o qual o foco temático desta EEC pode ser claramente complementar e diversificador em termos de oferta.

Para além do foco temático do PROVERE, considera-se que existem outros como seja as questões ambientais e eficiência energética.

PRODER

O consórcio reúne todas as entidades (públicas e privadas) que devia para garantir as competências necessárias à implementação do Programa de Ação

Discordo totalmente	1
Discordo	13
Não concordo nem discordo	37
Concordo	65
Concordo totalmente	8
Sem resposta	2
Total	126



Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” esclareça porquê.

A forma como as EEC, em geral, foram apresentadas inicialmente, sobretudo aos privados, não foi clara. Uma das consequências é o baixo envolvimento dos privados nos Programas de Ação, não obstante pertencerem ao consórcio estão longe de serem parte importante na sua implementação.

Atendendo às dificuldades que surgiram para concretização dos projetos parece-nos que não estarão envolvidas todas as entidades necessárias

Deveria incluir uma entidade que articulasse com a banca, através de acordo prévio com esta, o encaminhamento e a aprovação, em condições favoráveis, dos pedidos de financiamento para a composição da parte de capital alheio prevista no investimento dos promotores.

Deveria tentar ter representantes das entidades licenciadoras, tal como a CCDR-LVT

Devia envolver entidades como por exemplo o IGESPAR

Falta integração de alguns atores/operadores atualmente desinteressados mas que, pela força de mercado que detém, se revestem da maior importância para o desenvolvimento de qualquer território.

Julgo que deveria de ter existido uma triagem nos pré-projetos e os que não fossem viáveis em termos de legalização, deveriam ter sido excluídos ou reformulados de modo a evitar investimentos inviáveis.

Não reúne as decisões de administração sobre as matérias que lhe são dependentes

Não reúne neste momento as Câmaras Municipais que têm no seu território as aldeias Avieiras. As Câmaras invocam razões financeiras para não recuperarem as aldeias, mas o projeto criou condições para que o restauro fosse concluído a custo (praticamente) zero. Há falta de vontade política para restaurar as aldeias. Há falta de sensibilidade a todos os níveis, por parte das Câmaras.

O consórcio envolve as entidades públicas mais representativas do território (7 municípios) bem como um elevado número de empresas mas seria desejável uma maior participação e envolvimento, quer de entidades privadas, quer de algumas entidades oficiais a partir da fase de conceção do programa até à sua conclusão (ex: ICNF, ARH's...)

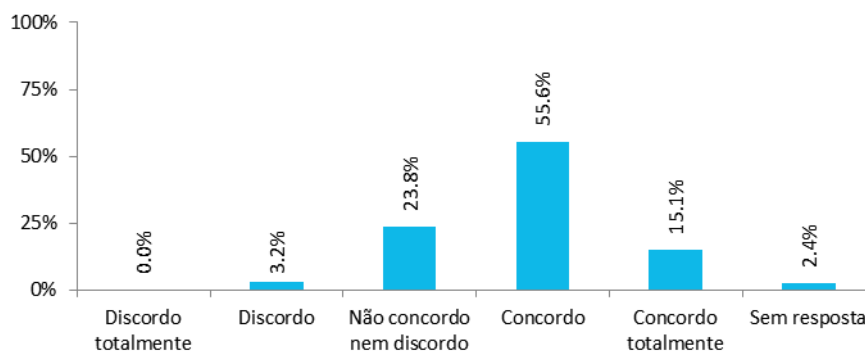
O Município de Avis propôs a integração de empresários e projetos empresariais existentes na área do Município, facto que não foi contemplado sem razões justificáveis.

Porque há entidades que não quiseram ou não puderam aderir

Porque na altura da composição do Consórcio não existiu de facto a abertura, o diálogo e os respetivos esclarecimentos no sentido de potenciar uma rede constituída por uma massa crítica de opinião e de ações relevantes para uma estratégia eficiente de desenvolvimento regional.

A EEC facilita o estabelecimento de relações de colaboração importantes entre atores que não ocorreriam noutras circunstâncias

Discordo totalmente	0
Discordo	4
Não concordo nem discordo	30
Concordo	70
Concordo totalmente	19
Sem resposta	3
Total	126



Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê um exemplo de uma interação só possível de ocorrer no contexto da EEC-PROVERE.

A abrangência do leque de "atores" envolvidos.
A articulação de todos os atores intervenientes na EEC “O Montado de Sobro e Cortiça” permitiu criar e estreitar contactos e relações que em muitos casos se traduziram em projetos conjuntos.
A criação da WEB-TV "Douro-Verde" foi um dos projetos de tv digital com cobertura do território de ação da Dolmen, que só foi possível devido a EEC
A criação de uma grande rota das aldeias do xisto, intermunicipal.
A dinâmica criada em torno do produto "Aldeias do Xisto"
A dinamização da marca de identidade 'Vale do Côa'.
A existência da EEC PROVERE é de extrema importância para a interação público-privado. Sem a intervenção da EEC a referida interação seria extremamente difícil.
A existência de um Calendário de Animação e o próprio projeto da Grande Rota do Zêzere, só possível neste contexto.
A junção das entidades promotoras (empresários agrícolas) com elementos das autárquicas, associações empresariais. Associações de desenvolvimentos locais, organismos públicos ligados às matérias, parecem-me uma extraordinária vantagem
A justificação reside, em parte, pelo que foi argumentado anteriormente, mas também porque o território não tem outra entidade e/ou momento que reúna, com maior ou menor dinamismo, um número tão elevado de agentes interessados em torno da mesma temática.
A partir do momento em que se reúnem os diversos atores e se dão a conhecer projetos, de setores diversificados, auscultando-se o território, dão-se a conhecer as oportunidades e caminhos emergentes. Cria-se desta forma uma oportunidade, até à data inexistente, para a criação de parcerias e aproveitamento de sinergias, rentabilizando-se os recursos.
Articulação entre uma grande quantidade de produtores de sal tradicional e diversas entidades privadas de investigação científica na área do sal e produtos derivados
As interações entre produtores e sector investigação, CCDD-Atores locais e DRAPAL- atores locais, não é possível de acontecer unicamente por esta via, mas foi substancialmente reforçada.
As reuniões de trabalho entre entidades públicas e privadas para definição dos objetivos da EEC.
As sinergias criadas entre as entidades e organizações no âmbito desta Estratégia de Eficiência Coletiva têm sempre, potencialmente, fatores que fazem com que possam facilitar a execução dos mesmos, principalmente no que toca à expressão e comunicação de resultados, eventos ou atividades formativas.
Coloca-nos ao mesmo nível e com objetivos comuns ou pelo menos, partilhados
Colocar em contacto e numa interação favorável ao investimento e ao desenvolvimento integrado, instituições como empresários, Câmaras, universidades, politécnicos, associações para o desenvolvimento...
Com os atores privados, por exemplo: A Roda das Delícias - Produção e comercialização de azeite, Unipessoal Lda
Coordenação do momento do avanço dos investimentos privados e públicos
Criação de redes de ligação temática, capazes de mobilizar as comunidades para a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação e encontrar formas de promoção conjunta para todo o território.
Criação de um calendário de eventos complementares que valorizam o território das AHP e promovem as suas especificidades;
EEC - PROVERE, polos de investigação e sector empresarial
Encaminhar e facilitar as reuniões com entidades públicas de modo a prestar alguns esclarecimentos.
Encontro e debate de ideias entre várias entidades públicas e privadas que dificilmente seriam possíveis.
Entre a Associação de Municípios e a Estação Arqueológica do Freixo
Esta EEC tem permitido o estabelecimento de uma metodologia de trabalho participativa, onde todos os promotores que quiseram abraçar a iniciativa desde logo foram convidados a participar ativamente nas diversas reuniões de grupos de trabalho, visitas de estudo e missões institucionais e empresariais rumo à definição de uma estratégia global e conjunta. Muitos são os exemplos práticos desta interação, entre eles, a participação ativa de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo nos Congressos Internacionais que se realizaram na Região Alentejo e onde tem sido dada a oportunidade aos promotores dos projetos complementares para expor e divulgar as suas iniciativas institucionais ou empresariais junto de um público mais vasto.
Estratégia conjunta entre os promotores -
Facilita a relação por ex. com entidades oficiais, associativas e privadas de vários municípios.
Ficamos a conhecer a oferta existente e complementar à nossa.
Grande Rota do Vale do Côa
Grupos de trabalho temáticos onde vários parceiros se conhecem

Se respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” dê um exemplo de uma interação só possível de ocorrer no contexto da EEC-PROVERE.

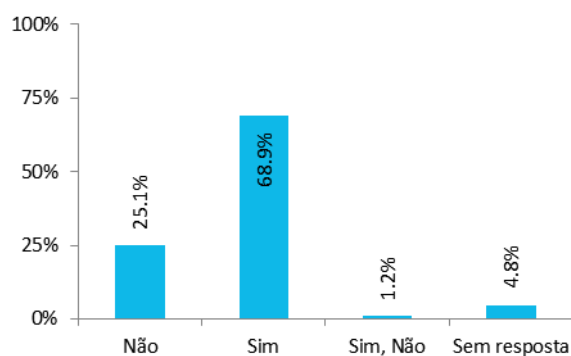
Modelo de proximidade
Na medida em que promoveu o aparecimento de outros atores privados, designadamente o do Hotel Rural de Vilarinho que beneficiou desta Estratégia de Eficiência Coletiva.
Não é bem que exista alguma "interação impossível" sem o contexto EEC_PROVERE, mas bem que as interações se viram favorecidas ou ficaram mais fluídas, por exemplo com a CCDR ou a própria Odiana
No âmbito da Estratégia PROVERE conseguiu-se a cooperação entre o município e a UNICER
O conhecimento da evolução do projeto Rota Vicentina, através do promotor Casas Brancas
O diálogo estabelecido entre agentes públicos e privados visando a obtenção de um objetivo comum, numa concertação de vontades que raramente acontece de forma estruturada e continuada, e que as EEC podem vir a dinamizar de forma permanente, por concretizarem uma filosofia de partilha de esforços e de investimentos e também de ganhos e resultados.
O fato de uma entidade pertencer a uma rede, cria um ambiente de maior à vontade na comunicação entre as diferentes entidades.
O objetivo comum elimina algumas ações de atrito e/ou concorrência desleal, e encaminha os intervenientes para um objetivo comum.
O PROVERE da associação de municípios da terra fria do nordeste transmontano, visa entre outros, o reforço da identidade regional. Individualmente (empresas privadas), a dificuldade é maior, enquanto que se houver uma entidade que o promova por todos os agentes envolvidos, o resultado é certamente melhor.
Os circuitos turísticos criados associados à Rota.
Parceria multimunicipal constituída no âmbito do projeto de birdwatching, área em que não é frequente a colaboração
Projeto Minho Empreende: Envolvimento das incubadoras, municípios, comunidades municipais e associações empresariais de três NUT's: Minho-Lima; Cávado e Ave.
Promove o aparecimento de outros atores privados e do associativismo, suscitando o surgimento de uma visão mais concertada do desenvolvimento global do território.
Promove o diálogo entre a parceria
Reunião de atores públicos e privados em torno de uma estratégia comum de valorização económica dos recursos endógenos específicos da tradição termal da região e da qualidade excecional das suas águas mineromedicinais.
Reuniões entre atores locais levadas a cabo no âmbito da candidatura da Carta Europeia de Turismo sustentável (Projeto de Gestão da Parceria PROVERE)

Se respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” esclareça porquê.

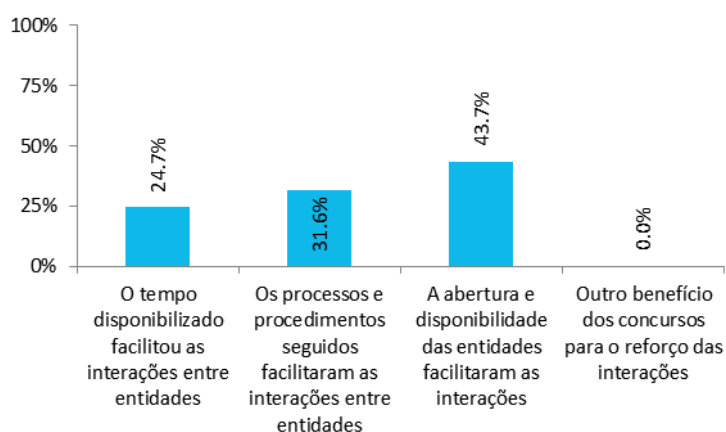
A rede de atores é incipiente.
A relação talvez exista entre projetos âncora e alguns complementares, mas não se estende a todos. Além de que a relação entre consórcios deveria ter sido desde o início e não tanto tempo após a criação do consórcio.
As relações de colaboração entre atores podem ser criadas em inúmeras circunstâncias em que haja partilha de interesses. A EEC é apenas uma delas que, está sobretudo associada, ainda que erradamente, à captação de financiamento externo, acabando, contudo, por promover o envolvimento de atores, sobretudo públicos.
Falta de informação dos parceiros e respetivos projetos

O concurso no âmbito do qual o projeto foi aprovado facilitou a interação entre a entidade e o líder de consórcio ou entidades públicas relevantes, por exemplo, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional ou a Autoridade de Gestão do Programa financiador

Não	42
Sim	115
Sim, Não	2
Sem resposta	8
Total	167



[Se Sim]	
O tempo disponibilizado facilitou as interações entre entidades	39
Os processos e procedimentos seguidos facilitaram as interações entre entidades	50
A abertura e disponibilidade das entidades facilitaram as interações	69
Outro benefício dos concursos para o reforço das interações	0
Total	158



[Se não] Porquê?

A Câmara Municipal de momento está a avançar com o investimento, possivelmente poderá recorrer a uma medida de financiamento. Contudo, deveria existir um programa financiador específico só para os projetos integrados no PROVERE e não terem de aderir aos programas de concursos existentes para o geral (QREN E PRODER).

A candidatura foi apresentada em janeiro de 2011 e o contrato de financiamento só foi assinado em 2013. Foram solicitados esclarecimentos adicionais várias vezes, sempre prontamente entregues pelo Município do Sabugal. Não foram aceites algumas das justificações dadas tendo o Município manifestado a sua discordância em sede de audiência prévia, sem efeito. Contudo, o Município foi executando algumas das ações enquanto aguardava resultados da candidatura, o que lhe permite ter, na presente data, bons níveis de execução da mesma (acima dos 80%)

A CCDR protelou demasiado no tempo a aprovação dos projetos, o que inevitavelmente alterou todo o cronograma previsto para o projeto.

A generalidade das iniciativas coube à técnica que elaborou o projeto, pelo que existiram raros ou nenhuns contactos entre o promotor deste projeto e quaisquer das entidades referidas

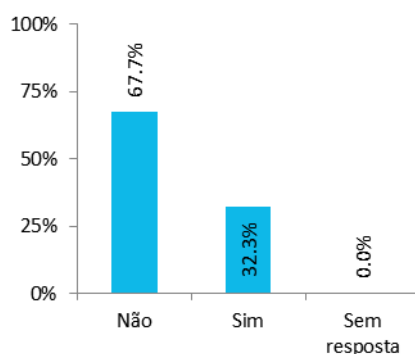
A nossa candidatura foi apresentada no concurso de 2011 e apenas aprovada em 2013, sem qualquer apoio das entidades envolvidas.

Ainda não foi aprovado

Ainda não porque o projeto aprovado ainda está em fase de construção, pelo que, ainda não sentimos necessidade,

[Se não] Porquê?
contudo acredito que após abertura do empreendimento a interação entre ambas as entidades seja facilitado.
As relações e as interações já existiam previamente.
Até ao momento não facilitou a interação com as entidades
Comparativamente a outros Programas não se assistiu a qualquer reforço na interação das várias entidades públicas relevantes com a entidade líder do consórcio.
Desconheço
Devido à enorme carga burocrática envolvida
Foi tudo a correr, para a realização do mesmo
Fomos contactados para a apresentação do consórcio, e partir daí não voltamos a receber informação relevante.
Não observamos qualquer interação especial
Não teve influência perceptível.
Não teve qualquer interferência na aprovação do projeto
Não verificamos a existência de diligências ou procedimentos mais céleres pelo facto de estarmos em presença de uma ECC PROVERE.
No final, as ações do Município de VRS António foram excluídas da candidatura conjunta.
No meu caso respondo não porque já tinha o projeto em fase de análise para aprovação quando aderi à iniciativa PROVERE, mas julgo que teria sido uma grande mais-valia, aliás porque tive necessidade que interagir com a CCDR Alentejo no âmbito do projeto que apresentei
O meu projeto foi candidatado ao 1º aviso do PRODER, aberto pelo GAL correspondente mas nessa altura essa entidade nem tinha conhecimento do PROVERE.
O projeto foi financiado pelo POPH e embora o enquadramento no PROVERE tenha sido um fator importante, não terá havido uma interação entre as duas entidades
O Projeto simplesmente não desenvolveu.
O projeto submetido aguarda decisão há cerca de um ano.
O projeto não chegou a obter aprovação
Os apoios em termos de abertura de aviso de concursos a nível do INALENTEJO e CCDR do Alentejo não foram disponibilizados para se conseguir cumprir os objetivos previstos para a participação efetiva dos membros do <i>consortium</i> . A falta de financiamento e apoios dificultou e atrasou o desenvolvimento dos trabalhos. A participação no projeto passou a traduzir-se num conjunto de trabalhos voluntários e sem qualquer suporte financeiro para a realização do trabalho e para a participação em reuniões de trabalho.
Porque as entidades gestoras do PRODER a nível local não estiveram totalmente envolvidas no processo PROVERE
Porque conheço as tramitações através de outros projetos PRODER do Município e não houve alteração. Apenas de realçar a valorização da candidatura por integrar uma EEC.
Programa financiado pelo PRODER, de gestão local.
Se a CCDR-Alentejo que veicula os financiamentos, também fosse responsável pelas autorizações relativas à REN, já teria seguramente licenciado os projetos que interferissem com a REN.
Seria espetável que um projeto classificado pela FCT como Excelente e inserido num EEC-PROVERE previamente aprovado, alcançasse financiamento e fosse potenciado o seu desenvolvimento, o que não se verificou até ao momento, nem parece haver grande consideração por parte da FCT relativamente ao EEC-PROVERE.
Só se interessaram pelos projetos grandes...
Tal interação já existia/existe

Os compromissos assumidos aquando da aprovação em termos de prazos de execução e obtenção de resultados foram adequados?	
Não	113
Sim	54
Sem resposta	0
Total	167



[Se sim] De que forma?

A execução está praticamente concluída tendo sido alvo de uma reprogramação temporal devido a uma suspensão de trabalhos inesperada.

Acreditamos que apesar de ser necessário um esforço adicional, pois a candidatura, apresentada em setembro de 2011, no segundo aviso PROVERE, teve Contrato de Financiamento assinado apenas em julho de 2013.

Ainda é prematuro porque o projeto ainda não está em atividade, mas as reuniões em que tenho participado têm sido esclarecedoras

As formações foram cumpridas

Atendendo ao grau de desenvolvimento do projeto foi possível a adjudicação da respetiva obra aquando da assinatura do contrato de financiamento. No entanto, como a obra ainda não começou, não é possível uma avaliação da adequação dos compromissos assumidos e dos resultados esperados aquando da elaboração da candidatura.

Corresponderam ao projetado.

Cumprindo escrupulosamente os prazos calendarizados

Decorreu dentro do previsto

Diria que, em função da proposta do projeto que apresentamos, foram muito satisfatórios.

Normal

Nós concordamos com os prazos e definimos os resultados

O projeto foi concluído nos prazos e com a finalidade prevista.

O licenciamento e a candidatura decorreram de acordo com os prazos esperados.

O projeto teve de ser prolongado devido ao empreiteiro e consegui que fosse prolongado

O projeto foi concluído em tempo útil.

O volume de formação aprovado permitiu manter as calendarizações previstas

Os prazos revelaram-se os necessários e os objetivos estabelecidos foram cumpridos de acordo com o estabelecido.

Para cumprir os meus compromissos

Permitiram a realização dos investimentos previstos

Permitiu a execução da obra em tempo útil.

Porque os prazos foram sendo adequados à execução das atividades

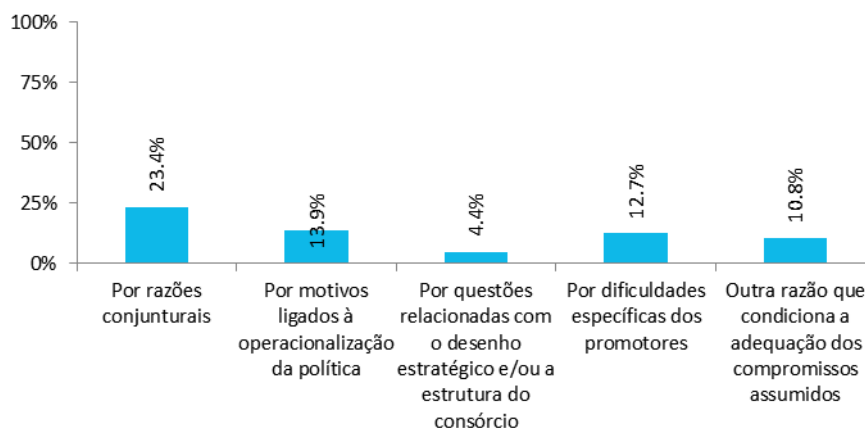
Quando realizamos o projeto os prazos estipulados por nós foram realistas, dado o conhecimento local e o conhecimento da capacidade de execução interna da nossa instituição. Em termos de PRODER foi muito eficaz e a relação com a entidade ADIBER muito facilitadora, dado a relação já existente previamente.

Tem sido possível o cumprimento de prazos de execução assumidos com o Turismo de Portugal de forma adequada.

Temos dois anos para execução do investimento e até à data os prazos estão a ser cumpridos.

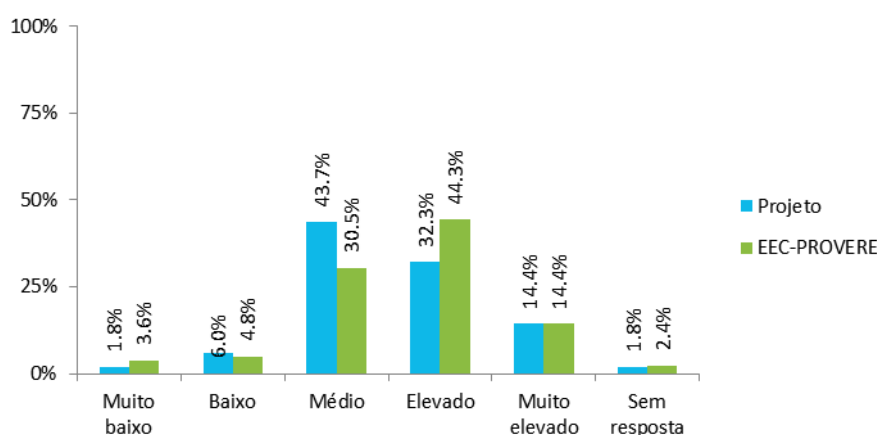
Totalmente

[Se não] Porquê?	
Por razões conjunturais	37
Por motivos ligados à operacionalização da política	22
Por questões relacionadas com o desenho estratégico e/ou a estrutura do consórcio	7
Por dificuldades específicas dos promotores	20
Outra razão que condiciona a adequação dos compromissos assumidos	17
Total	103



Outra razão que condiciona a adequação dos compromissos assumidos. Qual?
A complexidade do projeto/operação
A falta de sensibilidade para as questões culturais e económicas de alguns ou algum decisor da CCDD-LVT
Adiamento
Aprovação extemporânea dos Projetos e a incerteza
Aprovação tardia
Atrasos na assinatura do contrato de concessão de incentivos por parte do Turismo de Portugal, atrasou em cerca de 3 meses o início do investimento
Ausência de Envelope Financeiro relativamente ao Programa de Ação.
Burocracias e licenças necessárias.
Devido à enorme carga burocrática envolvida
Excesso de tempo de decisão sobre os projetos apresentados.
Falta de liquidez financeira, devido a atraso nas transferências orçamentais dos fundadores aprovados com o plano de atividade.
Inicialmente o projeto estava previsto para 3 anos e teve de ser reduzido e ajustado para 2 anos, devido a imposições da FCT.
Não houve compromissos.
Não houve desenvolvimento do plano de ação
O atraso global do PROVERE que afeta diretamente esta candidatura que visa acompanhar e dinamizar o PROVERE
Pela alteração sistemática início do programa de mais de um ano
Valores de corte construção civil desajustados da realidade

Indique qual o contributo atingido ou expetável a curto prazo do projeto/da EEC-PROVERE para os seguintes objetivos:		
Criar e aprofundar redes (economias de aglomeração) no território-alvo	Projeto	EEC
Muito baixo	3	6
Baixo	10	8
Médio	73	51
Elevado	54	74
Muito elevado	24	24
Sem resposta	3	4
Total	167	167



Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A articulação das várias entidades em torno de um mesmo propósito permitiu a criação e fortalecimento de redes temáticas no território-alvo.
A candidatura 'Identidade Territorial' e a própria estrutura de gestão da EEC têm contribuído para reforçar as sinergias no território e fomentar as redes de cooperação em prol de um bem comum - o desenvolvimento regional.
A criação de um pacote de atividades que potenciem o turismo local
A elaboração da Carta Europeia de Turismo Sustentável (CETS) para o território, no âmbito do projeto, promoveu um elevado envolvimento dos atores locais, públicos e privados, e a criação de uma rede de parceiros económicos que se comprometem a executar um programa de ação para os próximos 5 anos, no âmbito do turismo sustentável.
A estruturação da oferta e a existência de redes permite uma abertura mais eficaz aos mercados
A Grande Rota do Vale do Côa liga diversas áreas do território, criando uma rede de negócios de serviços e comércio que apoiam os futuros utilizadores da rota.
A Rota dos Recursos Silvestres pretende atuar além da promoção dos Recursos Silvestres, intervindo também ao nível da qualificação empresarial, da promoção do empreendedorismo e sobretudo da criação de uma Rede de Agentes económicos a atuar no território.
Apesar de se tratar de um parque de campismo uma das atividades que lhe estará associada será a comercialização de produtos locais que incluirão produtos agrícolas e artesanato. Também se pretende promover atividades de lazer em parceria com a Junta de Freguesia, com as associações locais e, eventualmente, com outros parceiros económicos e sociais
As termas do centro para conquistarem mercados fora de Portugal têm que ter uma oferta integrada.
Colocar em colaboração estreita, nomeadamente comercial, a oferta de produtos turísticos: hotelaria, restauração, espetáculos genuínos relacionado com toros, cavalos, pesca e outras atividades no rio e na lezíria, observação de aves, património histórico, etc.
Com a redução do risco de incêndio o território torna-se mais atrativo ao investimento privado e este terá que ser feito em parceria. Este projeto permite à AFVS desenvolver atividades em rede entre os proprietários privados e aumentar o investimento no setor florestal.
Criação de parcerias
Criação de postos de trabalho e estabelecimento de sinergias/parcerias com agentes económicos locais.

Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

Criação de Redes de parcerias que efetivamente funcionem no terreno e sejam uma mais-valia para os territórios
Desenvolvimento da capacidade de atracção de visitantes ao território.
Dinamização da aldeia histórica de Ouguela.
Dinamizar a utilização das Infraestruturas.
Existe possibilidade de criar ou direccionar atividades económicas da região para atrair investidores para restauração, hotelaria e atividades de ecoturismo. Este projeto permite aumentar a capacidade de negócio das empresas já existentes e criar outras. Existem muitos casos neste projeto que provam isto.
Necessidade de criação de muitas parcerias para um melhor desenvolvimento do projeto.
No projeto O Património Natural e Cultural como fator de Desenvolvimento e Competitividade Territoriais no Baixo Tâmega criou-se uma rede de percursos pedestres e fez-se o levantamento cultural e natural da Serra da Aboboreira, que se situa entre 3 concelhos
Nos últimos anos é claramente perceptível a crescente adesão de produtores e de investigadores a trabalhar nas fileiras estratégicas, ligados formal ou informalmente à EEC
O facto de enquanto promotor, me ter sido dada a possibilidade de conhecer outros promotores, mercados internacionais e nacionais, entidades ligadas à área, associações empresariais, entidades ligadas à consultoria, entidades públicas, foi de um benefício muito relevante. Deu-me uma visão completamente diferente (para melhor) do "ecossistema" e tem-me servido de apoio sempre que tenho necessitado
O projeto envolve em algumas ações a realização de eventos que apenas são possibilitados pela existência de redes de cooperação que lhes dão suporte, bem como significado. Delas é exemplo a ação "Viagem do Elefante" que envolve desde a sua génese a comunidade local e a envolve numa vasta rede de agentes associados a este evento específico.
O projeto integra a alteração de um plano intermunicipal de ordenamento no âmbito do qual vão ser ouvidas entidades várias que constituíram um grupo de trabalho de acompanhamento ao processo de alteração
O projeto tendo uma componente marcadamente turística permite igualmente um conjunto de sinergias com outros atores e agentes privados da região, em diversas áreas.
O projeto de Requalificação do Cais Principal do Pocinho visa resumidamente requalificar a zona ribeirinha, reabilitando e melhorando as estruturas de apoio à navegação turística e de recreio, bem como os serviços básicos para as embarcações, no intuito de potenciar o desenvolvimento turístico na Via Navegável do Douro, sendo de relevar a sua excelente ligação intermodal ao modo ferroviário bem como o facto de pretender ser o principal cais de apoio ao Museu do Côa e a interligação ao centro de alto de rendimento de remo a construir no local pelo IPJ.
O projeto em questão destina-se a dar ampla visibilidade e consolidar a notoriedade da marca Aldeias Históricas de Portugal e lançamento da marca Património Judaico. O reconhecido valor destes dois focos temáticos por parte de organismos, sociedade civil e agentes económicos é portador de geração de dinâmicas que permitam ativar novos negócios e acrescentar valor aos existentes, bem como incrementar a atratividade do território na perspetiva de atrair e fixar pessoas.
Importa no entanto referenciar que no âmbito da implementação da EEC temos sido confrontados com várias adversidades, pelo que desenhou-se alternativas para dar resposta aos constrangimentos. Como foi perceptível a baixa execução dos projetos ao nível do programa de ação, criou-se a figura dos sistemas produtivos inovativos locais ancorados ao branding Aldeias Históricas de Portugal, propiciando assim o desenvolvimento de novos negócios dentro do conceito já explanado no inquérito já respondido pela Estrutura de Gestão e Coordenação. Parte do investimento previsto no âmbito deste projeto afeto à Associação enquanto parceiro executor está a ser canalizado para projetos de base empreendedora com enfoque nos recursos endógenos e, alicerçados nos dois focos temáticos identificados no âmbito da EEC. Esta questão permite ainda dotar a Associação de sustentabilidade financeira, dado que se promove a responsabilização e partilha do risco no seio da comunidade, bem como o franchising de comunicação como meio para obtenção de receitas para a Associação, tentando-se nesta perspetiva descolar da dependência total dos fundos comunitários.
A utilização deste investimento está a ser orientada para um plano que permita alinhar com as estratégias pós 2013, nomeadamente ao nível do Programa “Europa Criativa”, dado que a figura dos ateliers temáticos design thinking and doing assentam nas indústrias criativas como forma de se reter, captar e gerar talento. A este nível como já referido a Associação já lançou o primeiro atelier, sendo que neste momento encontra-se a estruturar o atelier do bracejo a instalara-se em Sortelha e encontra-se em fase de negociação com o Instituto cinematográfico e audiovisual (ICA) para a área do cinema.
O conteúdo aqui disposto serve para responder aos restantes pontos pelo facto de se tratar de uma abordagem integrada de base territorial onde multisetorialidade e a pluridimensionalidade são os pilares. A criatividade Vs originalidade são os atributos chave para gerar diferenciação.
O projeto Guadiana tem como objetivo criar uma via navegável, ao dragar e balizar o rio Guadiana, facilitando a mobilidade territorial
O PROVERE permitiu a realização de contactos mais assíduos com entidades da região, que de outra forma provavelmente não aconteceriam. Esta relação com entidades públicas e privadas será potenciado nos próximos

Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

tempos.

o serviço de alojamento é complementar a outros serviços, como sejam o da restauração e animação turística, sendo as redes fundamentais para o sucesso dos diferentes projetos.

Os investimentos previstos no projeto permitiriam aumentar as condições de visitação, e de conhecimento e proteção do património da RNLSAS.

Os parceiros organizaram-se numa estratégia em rede para a internacionalização dos produtos

Porque os clientes do projeto vão ser clientes de outros projetos do território e vice-versa.

Prevê-se que mobilize um importante conjunto de turistas ao concelho

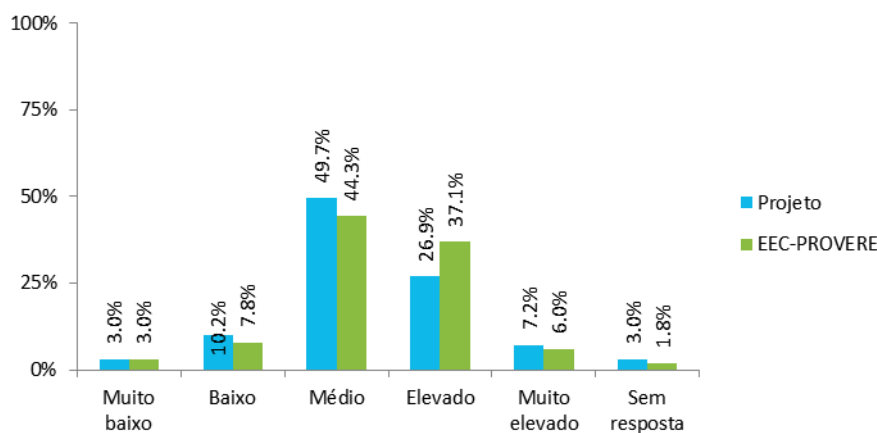
Projetos conjuntos para o QCA 2014-2020; Outros contactos empresariais das Regiões envolvidas e de apoio ao tecido empresarial; Rede de balcões de atendimento e apoio ao empreendedorismo e tecido empresarial em sentido mais lato;

Promover o espaço de forma a conseguir dinamizá-lo durante todo o ano, de Inverno o projeto albergar o máximo da sua capacidade e de Verão formular estratégias que o façam também.

Quanto maior for a rede, maior promoção, maior divulgação e melhor crescimento sustentado para os territórios, garantindo a sua maior consistência e exequibilidade.

Trata-se de um projeto absolutamente decisivo para a revitalização da aldeia, contribuindo para uma oferta turística e cultural que irá dinamizar todas as outras atividades.

Criar e aprofundar redes com territórios mais desenvolvidos	Projeto	EEC
Muito baixo	5	5
Baixo	17	13
Médio	83	74
Elevado	45	62
Muito elevado	12	10
Sem resposta	5	3
Total	167	167


Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A CETS permite a integração do território-alvo do PROVERE numa rede europeia de territórios que desenvolvem o turismo de forma sustentável, mais desenvolvidos deste ponto de vista.

A criação de parcerias e de projetos com entidades fora do território-alvo e inclusivamente com entidades internacionais permitiram aprofundar redes de transferência de saber e de experiências que fortaleceram a EEC-PROVERE.

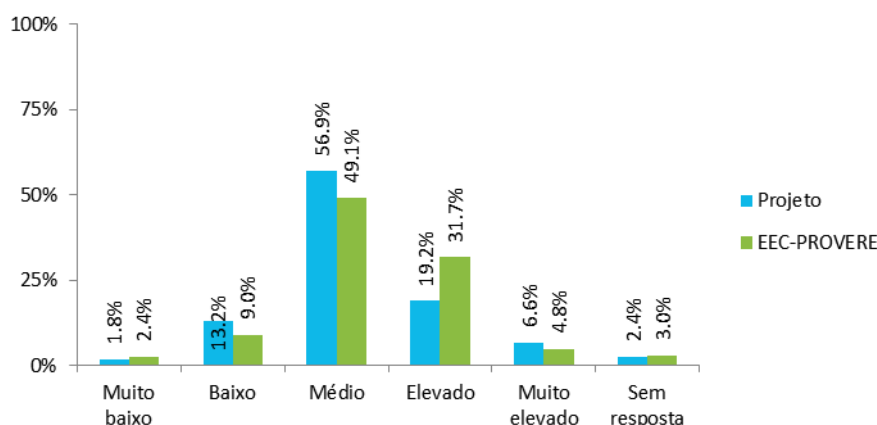
A estrutura de gestão tem vindo a dinamizar um conjunto de parcerias com importantes parceiros estratégicos e entidades que podem contribuir para elevar o interesse nesta região.

A fixação de jovens recursos qualificados, como é o nosso caso, valoriza o território.

A Grande Rota do Vale do Côa permite criar fluxos de visitantes de outras zonas, nomeadamente do litoral, para além de permitir atrair uma grande fatia de visitantes estrangeiros.

Aproveitar os territórios de baixa densidade, articulando os seus recursos endógenos e outras potencialidades, agregando dessa forma a nossa oferta e "comunicando" com territórios mais desenvolvidos (boas práticas) e com melhores recursos materiais e financeiros (procura); Efeito "escala" no contexto regional de forma a melhor comunicar a oferta junto de mercados alvo.
Atração de públicos e possíveis parceiros desses territórios
Através da criação de ações de trabalho com os nossos vizinhos Ibéricos, ou através das visitas a Feiras como a Biofach e outras
Com a criação de mais infraestruturas de qualidade na região, maior será o contributo para o aumento da notoriedade do concelho, podendo competir ou executar parcerias com os territórios com maior desenvolvimento.
Com o projeto Rota do Românico a região do Tâmega pretende igualar a região do Sousa que tem uma rota de arquitetura românica já estabelecida
Criação de Redes de parcerias que efetivamente funcionem no terreno e sejam uma mais-valia para os territórios
É expectável o crescimento da atratividade do Museu do Côa e do Parque Arqueológico, condicionado sempre às decisões políticas que vierem a ser adotadas e que interferem com o financiamento dos projetos.
Estabelecer rede entre a aldeia a sede de concelho e a região onde se insere.
O facto de ser possível interagir com pessoas de outros mundos, cultura e Países, pode trazer know how e ações de melhoria e desenvolvimento no sector
O parque de campismo terá como público-alvo Turistas estrangeiros provenientes de países mais afluentes que o nosso, com os quais se espera não só aprender novas formas de abordar a realidade, como, eventualmente, desenvolver contactos para futuras trocas comerciais ou outras
O projeto de Requalificação do Cais Principal do Pocinho visa resumidamente requalificar a zona ribeirinha, reabilitando e melhorando as estruturas de apoio à navegação turística e de recreio, bem como os serviços básicos para as embarcações, no intuito de potenciar o desenvolvimento turístico na Via Navegável do Douro, sendo de relevar a sua excelente ligação intermodal ao modo ferroviário bem como o facto de pretender ser o principal cais de apoio ao Museu do Côa e a interligação ao centro de alto de rendimento de remo a construir no local pelo IPJ.
O projeto Guadiana tem como objetivo criar uma via navegável, ao dragar e balizar o rio Guadiana, facilitando a mobilidade territorial entre o litoral e o interior algarvio
o serviço de alojamento depende de redes com por exemplo agências de todos os territórios..
Os nossos produtos destinam-se sobretudo a mercados de maior valor acrescentado.
Por exemplo na vertente equestre protocolos de colaboração com coudelarias e entidades organizadoras de concursos hípicas nacionais e internacionais.
Prevê-se que mobilize um importante conjunto de turistas ao concelho
Promover, em colaboração com os parceiros a divulgação em rede.
Sinergias com produtos complementares noutras regiões com o mesmo nível qualitativo
Um dos objetivos da Rota dos Recursos Silvestres é justamente organizar missões empresariais, que permitam aos gestores e empresas aderentes o contacto com Boas Práticas de Gestão, Promoção e Comercialização de Recursos Silvestres, a nível Intra e Extra Regional. A realização destas Missões permite assim a criação e o aprofundamento de redes com territórios mais desenvolvidos, bem como o estabelecimento de contactos com empresas congêneres fora do território "Rota Recursos Silvestres", no sentido de detetar e promover oportunidades de negócio e a determinação de canais de comercialização e de penetração de mercado às empresas aderentes.

Reforçar a inovação através da otimização dos modelos organizacionais	Projeto	EEC
Muito baixo	3	4
Baixo	22	15
Médio	95	82
Elevado	32	53
Muito elevado	11	8
Sem resposta	4	5
Total	167	167


Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.
A adoção de práticas inovadoras

Irá contribuir para desenvolver um tipo de colaboração diferente com a ADXTUR em projetos que visem o mercado internacional.

O projeto integra a alteração de um plano intermunicipal de ordenamento no âmbito do qual vai ser definido um plano de ação que contem um modelo organizacional

O projeto tem fatores de competitividade e de inovação bastante acentuadas, particularmente, nas seguintes áreas, sistemas de informação, política de marketing e comunicação e política ambiental.

O projeto desenvolvido pela AFVS serve de exemplo aos proprietários privados levando-os a adotarem as técnicas mais adequadas

Os projetos otimizados e emparelhados com as linhas de investigação e desenvolvimento, podem vir a reforçar as capacidades atrativas do mercado pela ótica da inovação.

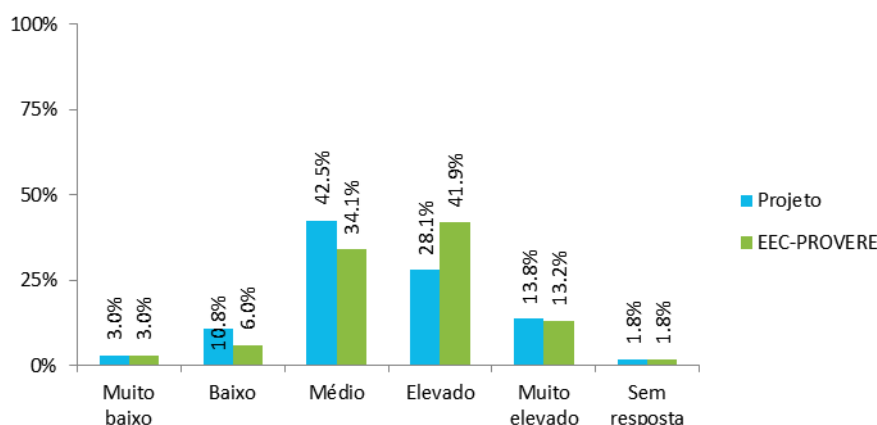
Pode proporcionar a discussão de ideias sobre estratégias empresariais de crescimento, formas de cooperação e dinâmicas de inovação, que contribuam para reforçar a competitividade territorial.

Programar modelos que permitam inovar o projeto de forma a dinamizá-lo o máximo possível, tanto a nível de publicidade como a nível experimental.

Saliento o trabalho que se está a desenvolver com os promotores para criar associações de agricultores mais focadas na agricultura biológica

Vários foram os projetos que se concretizaram através da integração de inovação nos processos produtivos e de adoção de modelos organizacionais mais eficientes, nomeadamente ao nível da indústria transformadora de cortiça.

Reforçar a inovação através da reorganização dos processos produtivos, diferenciação ou criação de novos produtos ou melhoria da sua qualidade	Projeto	EEC
Muito baixo	5	5
Baixo	18	10
Médio	71	57
Elevado	47	70
Muito elevado	23	22
Sem resposta	3	3
Total	167	167



Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A aposta em agregar valor às marcas territoriais existentes no território - Aldeias Históricas, Aldeias do Xisto e Naturtejo - e às que, necessariamente, terão de ser trabalhadas- Serra da Estrela - decorrente de coexistirem em territórios com elevada qualidade ambiental - Áreas Classificadas - traduz-se na diferenciação dos produtos e do destino.

A exigência do próprio cliente a a competitividade criada pelo conceito de território uno e competitivo exigirá diferenciação.

A Inexistência de modelos produtivos para certos produtos, ou a existência de modelos pouco adaptados à realidade regional, fez com que se desenvolvessem novos modelos de produção, tal como o figo da índia, ou métodos de produção adaptados às necessidades da região como é o caso das plantas aromáticas, cujo modelo de produção era apenas uma reprodução de modelos do Norte do País

A qualidade de vida é, por si própria, um dos elementos que potencia a inovação. A reorganização de processos facilita a mudança e alavancagem dos territórios.

Aposta na I&D

Contributo para a criação de um produto inovador que permitirá à Cerdeira tornar-se num centro de artes e artesanato. Aposta na oferta da Residências Artísticas a um público internacional extremamente exigente.

Criação de novos produtos com grande procura especialmente internacional, mas de baixa oferta

Criar sempre novas experiências de forma a dinamizar o espaço e promover a sua procura.

Depois de criadas as redes necessárias para a sua comercialização espera-se criar uma marca própria de produtos artesanais em torno da figura local de projeção internacional Cármen Miranda, para o que será necessário estudar novos processos produtivos

Desenvolvimento de um novo produto turístico inexistente na região.

Elevado nível de qualidade de produtos e serviços assegurado por infra-estruturas e profissionais qualificados, maximizadores da satisfação dos utilizadores.

Existe uma aposta clara na diferenciação do produto turístico.

Induziu a criação de novos produtos:

Gastronomia local

Alojamentos

Introdução de economia a nível energético

Muitos projetos do PROVERE têm como objetivo a introdução de fatores inovadores nos produtos já existentes.

Na própria criação de novos produtos, ligados ao turismo

Na região ainda há muito poucas plantações de PAM e, para além do olival, muito poucas produções em MPB

O contributo consiste da capacitação de novos produtos de animação cultural, com potencial de atração turística, que rompam com cenários já testados e replicados em grande parte do território, e ao invés, distingam a rede das Aldeias Históricas como foco de animação inovadora e diferenciadora.

O nosso projeto prima pela diferenciação absoluta de um novo produto nesta região e no país.

O projeto contempla um conjunto de ações a desenvolver junto dos empresários, agentes a operar na produção, transformação e comercialização de produtos tradicionais de qualidade, a fim de assegurar a sua capacitação em termos de fatores de inovação e competitividade associados a estratégias de desenvolvimento empresarial: definição de ações de consultadoria especializada de curta duração; Diagnóstico e Plano de Ação por Empresa; ciclos temáticos.

Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

O projeto disponibiliza a empresas e empreendedores a possibilidade de recorrer a apoio técnico por forma a incrementar os seus níveis de qualificação, inovação e competitividade, através da elaboração de diagnóstico empresarial, com a intervenção de um consultor para levantamento de necessidades e estabelecimento de um Plano de Ação que responda aos constrangimentos detetados.

Pelo apoio que tem sido oferecido aos agentes locais, nomeadamente para atribuição do selo de certificação 'Vale do Côa'.

Potenciar o desenvolvimento do vasto leque de produtos regionais e tradições, aumentando a notoriedade do concelho, marcas-território, orientada para um mercado de competitividade, quer regional, quer internacional, evidenciando a necessidade de caminhar em complementaridade, fomentando a marca, como motor de desenvolvimento sustentável do território.

Projeto PO.RO.S da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

Projetar espaços com melhores condições para os turistas em geral.

Saliento aqui o trabalho da ADPM Mértola e do CEVRM, que tem sido exemplares na apresentação de soluções dentro de novas fileiras que estão a promover como seja o Mel, Medronheiro, Figo da Índia, etc. Mostrando aos agricultores que existem culturas alternativas às tradicionais, mais adequadas à sua região, e que como tal são menos dispendiosas e mais produtivas.

São, sem dúvida, questões a que se deverá colocar prestar atenção e empenho de modo à obtenção do reconhecimento internacional

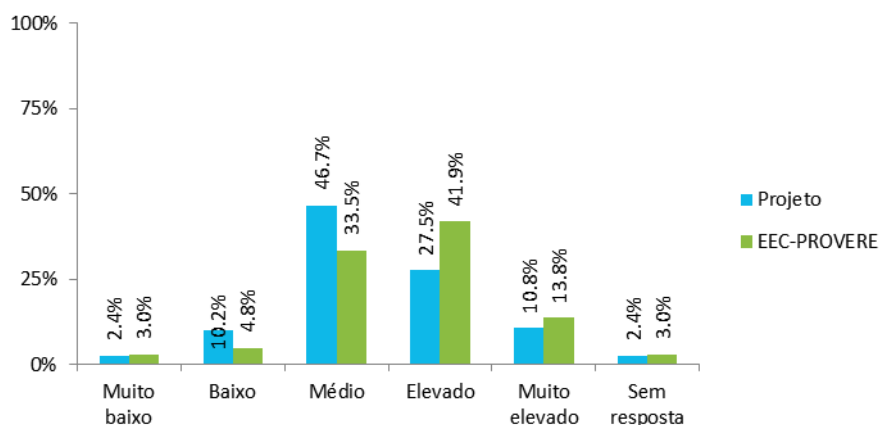
Serão criados novos produtos turísticos e serviços de qualidade diferenciadores

Transformar a cultura económica genuína e centenar, a história e os outros recursos da região em novos produtos claramente diferenciadores na atividade turística.

Valorizar e afirmar a imagem distintiva do Vale do Côa, no produto turístico que é o Douro no contexto que é o Norte de Portugal.

Vários foram os projetos que se concretizaram através da integração de inovação nos processos produtivos e de adoção de modelos organizacionais mais eficientes, nomeadamente ao nível da indústria transformadora de cortiça.

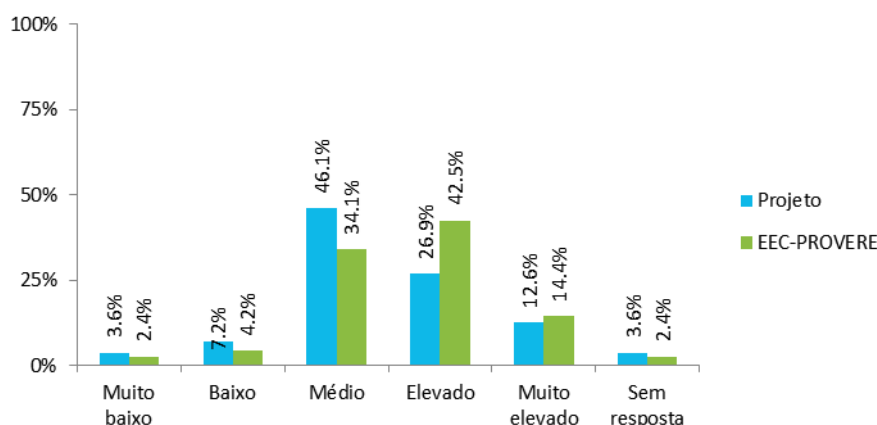
Desenvolver estratégias focadas no reforço da qualidade e certificação de produtos locais ou regionais	Projeto	EEC
Muito baixo	4	5
Baixo	17	8
Médio	78	56
Elevado	46	70
Muito elevado	18	23
Sem resposta	4	5
Total	167	167



Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A arquitetura desta EEC assentava na procura da qualidade e da excelência das infraestruturas e dos serviços, o que seria expresso na construção da label "INATURE".
A certificação induz a busca contínua da melhoria da qualidade produtiva e aumenta a competitividade, sendo por isso um indicador para os consumidores de que o produto, processo ou serviço atendem a padrões mínimos de qualidade.
A exigência do próprio cliente a a competitividade criada pelo conceito de território uno e competitivo exigirá diferenciação, também pela via da certificação do serviço e de produtos próprios.
A própria marca aldeias do xisto
A qualidade e certificação dos é um dos fatores que influencia a colocação no mercado, pelo que deve ter uma abordagem significativa neste tipo de projetos.
A região do Tâmega tem implementado um processo de Certificação Regional pelo PEFC em Gestão Florestal Sustentável. Assim, o desenvolvimento deste projeto, permite desenvolver estratégias com vista ao aumento de área com certificado.
A zona do Sado é caracterizada pela atividade piscatória e muitos produtos da pesca no Sado poderiam ser alvo de processo de certificação e constituir uma mais-valia socioeconómica para as gentes locais.
Aposta na qualidade
Assim que os produtos referidos reúnam condições para a sua certificação serão sujeitos a critérios oficiais de qualidade e ao respetivo processo de certificação
Através do envolvimento de entidades como o GPP no processo da EEC, foi possível delinear algumas perspetivas de desenvolvimento das fileiras passando pelo processo de certificação
Desenvolvimento de produtos de qualidade em conjunto com outros produtores da região
Desenvolvimento de um cultivo sustentável em modo biológico e na área de uma reserva natural com vista ao estabelecimento de certificação e ao reforço da qualidade
É um veículo de promoção e divulgação na medida em que traz novas gentes
Este contributo poderá ser elevado caso as estratégias sejam extrapoladas e aplicadas no território.
Ligações muito fortes com o festival do pão-de-ló de Margaride.
Mais uma vez realço o trabalho da ADPM Mértola e do CEVRM, na demonstração prática das vantagens económicas para os agricultores aderirem a uma agricultura mais valorizada em termos de mercado ao ser certificada.
No nosso projeto a certificação estava prevista
O projeto prevê que o futuro estabelecimento seja certificado.
Pelo apoio que tem sido oferecido aos agentes locais, nomeadamente para atribuição do selo de certificação 'Vale do Côa'.
Possibilitará às comunidades Avieiras desenvolver produtos próprios - artesanato, aldeias beneficiadas - que podem reforçar a qualidade e atratividade da sua oferta turística
Projetos como é o caso da candidatura do montado a património mundial da UNESCO, certamente conferiram uma identidade ao território-alvo que certamente qualifica e valoriza os produtos locais, assim como toda a região.
Um dos objetivos da CETS é a certificação dos atores locais que desenvolvem a sua atividade de acordo com os princípios da Carta e obedecem a determinados níveis/padrões de qualidade.
Valorizar e afirmar a imagem distintiva do Vale do Côa, no produto turístico que é o Douro no contexto que é o Norte de Portugal.

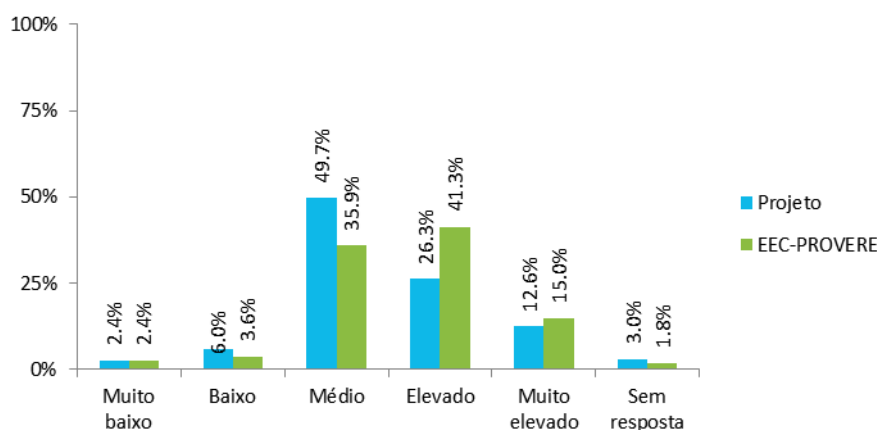
Desenvolver estratégias focadas na criação de marcas associadas a recursos específicos do território	Projeto	EEC
Muito baixo	6	4
Baixo	12	7
Médio	77	57
Elevado	45	71
Muito elevado	21	24
Sem resposta	6	4
Total	167	167



Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.

A criação da Rota do Românico no Tâmega
A exigência do próprio cliente e a competitividade criada pelo conceito de território uno e competitivo exigirá diferenciação, também pela via da criação de marcas locais.
A própria marca aldeias do xisto
A valorização da RNLSAS contribui para o reforço da atividade de birdwatching, que pode constituir uma marca deste território
As lojas do Xisto
Feiras promocionais
Associação do projeto com o pão-de-ló de Margaride e com os seus produtores.
Com este projeto poder-se-ia atribuir a marca Avieira a determinados produtos locais no Tejo e Sado e nas zonas já identificadas como específicas da comunidade Avieira.
Como foi referido atrás, temos inúmeros projetos para criação e projeção da marca "Cármem Miranda" que pretendemos associar a recursos como o vinho verde (rolhas decorativas), a cestaria, os bordados...
Concorrem para este objetivo o trabalho de recriar a marca Serra da Estrela e a aposta na label "INATURE".
Criação da marca Avieira: "Rota da Cultura Avieira"
Criação da marca nacional 'vale do côa', registo do logótipo e registo de marca de certificação.
Criação das marcas "Cerdeira Art & Craft" e "Cerdeira Village".
Criação de uma marca GRZ para a promoção de produtos turísticos endógenos
Criação de uma marca turística na área do alojamento de qualidade na região em associação com os recursos específicos (patrimoniais, ambientais, etc) da região.
Esse tem sido um objetivo a elaborar através da criação das associações de agricultores
Exemplo: Marca 100% Alto Minho.
Houve a criação de marcas de turismo rural, de produtos endógenos, como azeite, vinho, etc.
Identificação do projeto com os pontos fortes e valorização do potencial endógeno onde se desenvolve a operação
Marca associada ao Parque Nacional do Douro Internacional.
O espaço a recuperar vai dinamizar Ouguela e o seu entorno natural. Ouguela é património, cultura, e recurso natural. Esta implantada em plena ZPE, com elevadíssimo interesse e potencial turístico.
O património literário da região do Douro deve ser assumido como uma das "marcas" da região, tal como o vinho e a paisagem.
Projeto que leva ao aproveitamento de recursos naturais do território.
Projeto de TER muito centrado na existência de uma marca de renome, associada aos recursos endógenos do território
Será um alojamento filiado nas marcas AX e Bikotel
Tanto marcas da oferta turística como marcas de produtos da região.
Termas do Centro, como exemplo de marca a criar
Valorizar e afirmar a imagem distintiva do Vale do Côa, no produto turístico que é o Douro no contexto que é o Norte de Portugal.

Estimular os processos de cooperação com vista à valorização mercantil dos recursos endógenos	Projeto	EEC
Muito baixo	4	4
Baixo	10	6
Médio	83	60
Elevado	44	69
Muito elevado	21	25
Sem resposta	5	3
Total	167	167



Se respondeu "muito elevado" ou "elevado" concretize em que consiste esse contributo.

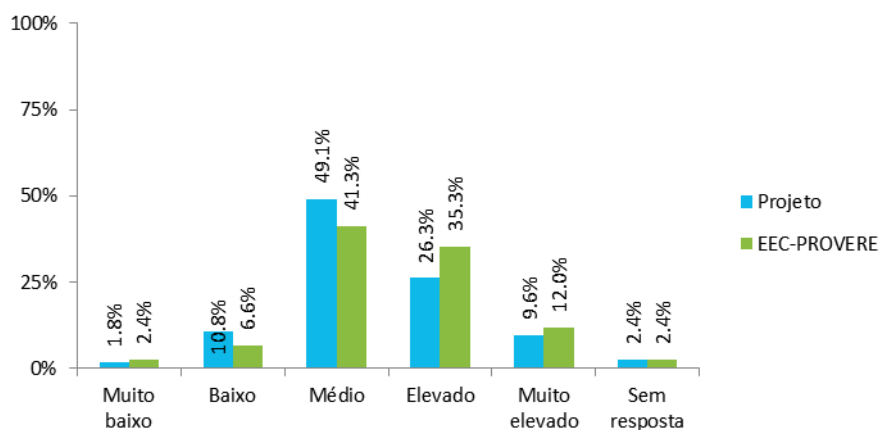
A cooperação e/ou associação determina os objetivos comuns de um território - que devem ser assegurados por qualquer projeto.
A cooperação entre agentes de fileira, permitiu não só uma partilha de experiências que tornou o produto mais competitivo, como também processos partilhados de expedição que acabam por reduzir os custos de distribuição.
A entrada do produto "halófitas" em mercados rentáveis está dependente do volume de recurso produzido por isso considera-se que a cooperação é inevitável e uma mais-valia
A política a seguir pelo empreendimento na utilização de matérias-primas e produtos com origem na região irá com certeza contribuir para a divulgação nacional internacional das respetivas marcas.
A produção de PAM exige alguns recursos caros que podem e devem ser partilhados, por outro lado, os compradores querem em geral quantidades que excedem a nossa capacidade de produção, sendo por isso de todo o interesse a cooperação entre produtores
A rede de lojas, a rede de praias, entre outros
A valorização do tecido urbano de Ouguela e da ZPE.
Ao reunir num mesmo consórcio agentes públicos, dos diferentes níveis da administração, e agentes privados, cujo foco assenta na valorização dos recursos naturais e que congregou
Associação do projeto com o pão-de-ló de Margaride e com os seus produtores.
Contamos cooperar com produtores locais e outras unidades de alojamento
Criação de uma marca GRZ para a promoção de produtos turísticos endógenos
Criar formas de colocar as marcas e produtos em redes de venda.
Do "nada" podemos acrescentar valor e ter tudo
É a essência do projeto. A ocupação de camas da Aldeia Palafita Avieira, não dispensa a dinamização dos serviços complementares, endógenos e genuínos da região.
Elevará a consciência das comunidades ribeirinhas para a necessidade de cooperarem entre si e com os consortes do projeto para valorizar as aldeias Avieiras
Melhorar a oferta integrada
Reuniões entre promotores
Saliento a possibilidade que tem sido dada aos produtores de visitar as grandes feiras internacionais do sector

Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

Valorização do património construído em Xisto, valorização dos saberes e técnicas tradicionais do artesanato.

Valorizar e afirmar a imagem distintiva do Vale do Côa, no produto turístico que é o Douro no contexto que é o Norte de Portugal.

Estimular os processos de cooperação com vista à dinamização do empreendedorismo	Projeto	EEC
Muito baixo	3	4
Baixo	18	11
Médio	82	69
Elevado	44	59
Muito elevado	16	20
Sem resposta	4	4
Total	167	167


Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A dimensão do fluxo turístico que será gerado, levará sem dúvida ao acréscimo significativo do empreendedorismo na região

A Grande Rota cria uma oportunidade para o desenvolvimento de novos negócios, conceitos e produtos de turismo de natureza.

A implementação do presente investimento irá permitir a aparecimento de novos agentes económicos nas diversas áreas e consequente fixação da população no território em causa.

A proatividade deve estar de mãos dadas com o empreendedorismo. Nessa vertente o investimento é positivo

A remodelação e melhoria do produto oferecido aos clientes, grande maioria estrangeiros, contribui para a melhoria das nossas exportações e consequentemente dinamiza o empreendedorismo

Ao produto endógeno "halofitas" pode estar associado uma cadeia de valor inovadora que poderá dinamizar o empreendedorismo

Ao ser estimulado o setor passa a haver uma necessidade de prestadores de serviços nesta área o que induz diretamente a criação de empresas.

Contamos trabalhar com outros empreendedores que surjam no território

Cooperar sempre com outros projetos da mesma natureza de forma a dinamizar o espaço e divulgá-lo de forma cooperante.

Criação de próprio negócio e inovação em produtos ligados à rede das aldeias de xisto ou ao seu potencial turístico

Criação de uma marca GRZ para a promoção de produtos turísticos endógenos

Criação de uma rede dinâmica de atividades específicas e conexas do turismo.

Desenvolver a consciência dos membros das comunidades Avieiras para a necessidade de cooperarem em rede, com outras associações e empresários, tendo em vista a valorização dos recursos existentes e/ou a criar

Dou como exemplo o I Encontro Ibérico das Plantas Aromáticas e Medicinais, entre outros encontros que têm sido

Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

promovidos. No meu caso deu-me possibilidade de conhecer outros produtores e compradores, alguns com os quais mantenho contactos quase diários

Exemplo. Projeto Minho Empreende.

Intensificar os movimentos de cooperação, seja pela via do associativismo ou outra.

O espaço vai potenciar a valorização de Ouguela como destino, o que cria a possibilidade de desenvolvimento de iniciativas locais de empreendedorismo ao aproveitamento desse destino turístico.

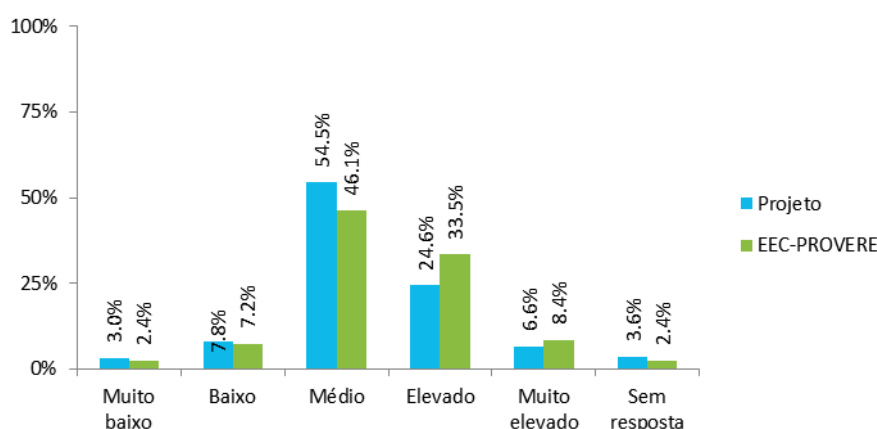
O projeto tem uma forte componente associada de empreendedorismo, nomeadamente através das parcerias previstas.

Retirar lições práticas de casos de sucesso para replicar noutros que precisem de "muleta"

Reuniões entre promotores

Todas as atividades que se tem em vista dinamizar esperam contar com a participação das populações locais e pressupõem o desenvolvimento de outros focos empreendedores.

Estimular os processos de cooperação com vista à qualificação dos recursos humanos	Projeto	EEC
Muito baixo	5	4
Baixo	13	12
Médio	91	77
Elevado	41	56
Muito elevado	11	14
Sem resposta	6	4
Total	167	167


Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A exigência do projeto trás necessidade de qualificar os recursos, sendo também neste caso importante que os diferentes atores cooperem na criação de condições para esta qualificação.

A formação estava prevista no nosso projeto

A realização dos workshops atrás referidos, que começarão por ter um cariz lúdico, poderão eventualmente, caso a procura o justifique, passar a ter um cariz formativo, e contribuir para qualificação dos recursos humanos.

A referir neste ponto as ações de capacitação dos produtores da Rota dos Sabores

Criação de uma marca GRZ para a promoção de produtos turísticos endógenos

Curso de Técnicos de Turismo do Agrupamento de Escolas Fernando Namora, de Condeixa

Envolvimento dos diversos atores públicos e privados do Vale do Côa.

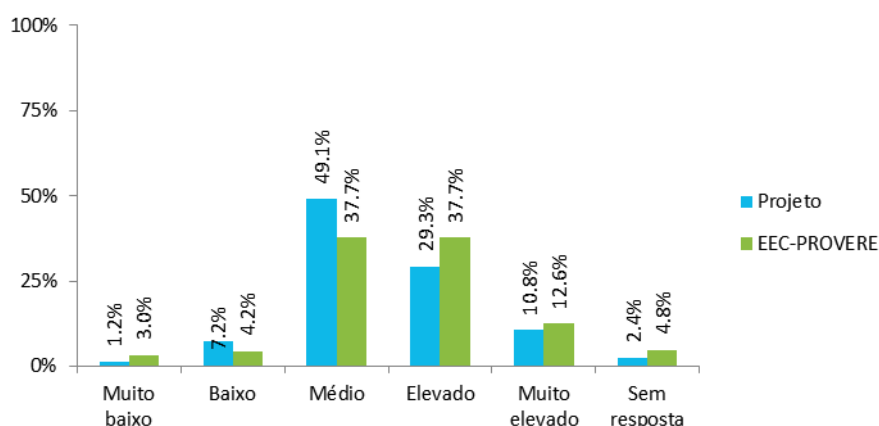
Estaremos dispostos em participar em projeto de qualificação de RH e daremos essa formação ao emprego criado

Foram efetuados cursos, visitas, workshops e campos de demonstração, que permitem uma maior qualificação dos recursos humanos

Formação dada a técnicos foi considerada uma mais-valia.

Ligação ma escolas de turismo da região, como fator de valorização dos recursos humanos.
Os workshops temáticos e os projetos em rede na área do artesanato, bem como os que se referem à restauração e alojamento
Possibilidade de se concretizarem cursos e ações práticas para a valorização cívica e empreendedora dos membros das comunidades ribeirinhas
Serão agricultores e pescadores a qualificar os seus recursos humanos e a captar novos recursos para a oferta turística.
Tratando-se de culturas novas na região, não existe ainda mão-de-obra especializada.
Valorização profissional
Visa a criação de postos de trabalho com qualificação

Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de população e talentos	Projeto	EEC
Muito baixo	2	5
Baixo	12	7
Médio	82	63
Elevado	49	63
Muito elevado	18	21
Sem resposta	4	8
Total	167	167



Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A atratividade ou capacidade de atração deve ser encarada como uma das formas de rentabilizar os territórios, pelo que a sua importância se assume como prioritária.
A implementação do presente investimento irá permitir a aparecimento de novos agentes económicos nas diversas áreas e consequente fixação da população no território em causa.
Ao dinamizar a economia da região, necessariamente tornam a região mais atrativa
Ao tornar o rio navegável, será mais fácil a criação de novas empresas, pois será incrementado o turismo e a circulação de pessoas no território
As candidaturas apresentadas ao PROVERE permitem criar novos produtos turísticos, que contribuirão para a captação de pessoas
Brigantia Ecopark
CIMO
Capacitação para o valor das aldeias Avieiras e para o valor do rio Tejo para a atração de turistas e a criação de um novo destino turístico em Portugal, o que contribuirá para a criação de novas atividades
Com o estabelecimento de níveis de qualidade e excelência pretende-se diferenciar o território e esse é um dos passos necessários para que as pessoas e os talentos o procurem.
Com projetos marcantes e impacto mediático e económico nacional e internacional, ganha-se notoriedade que atrai
Concretizar eventos e estratégias para captar a atenção da população alvo de forma a fixá-la

Criação de emprego e novas oportunidades de outros negócios com aumento de dormidas e turistas no território

Criação de postos de trabalho qualificados

Criação de próprio negócio e inovação em produtos ligados à rede das aldeias de xisto ou ao seu potencial turístico e o fluxo de turistas e visitantes.

Criação de uma marca GRZ para a promoção de produtos turísticos endógenos

Divulgação do trabalho realizado, mostrando que é possível criar valor em territórios de baixa densidade

É a atratividade melhorada do território-alvo cujos efeitos diretos e indiretos captará e fixará população de qualificações diversas.

Fixar e atrair novos artesãos na Cerdeira.

No nosso caso específico, inserido no enoturismo, não se descarta a parte cultural que pode de facto incrementar o desenvolvimento também a esse nível

O nosso caso particular que nos mudámos de Sintra, para Marvão.

O projeto integra a alteração de um plano intermunicipal de ordenamento no âmbito do qual vai ser estabelecido um plano de ação que integra este aspeto

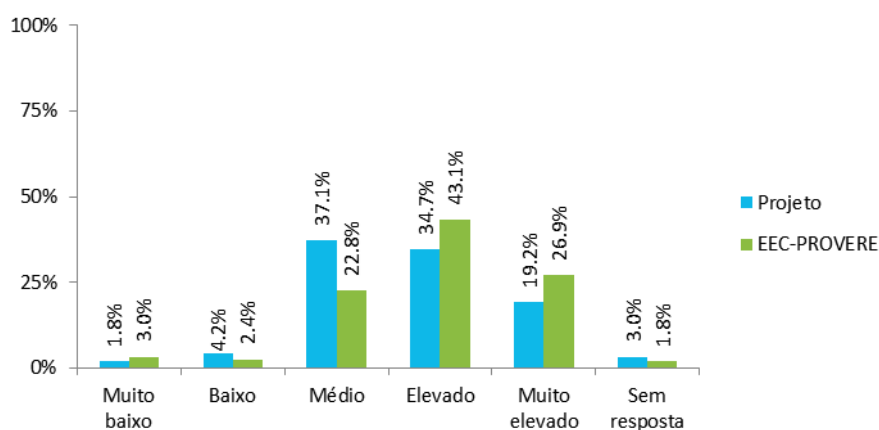
Organização dos intervenientes na Região, quer de índole associativa-empresarial por fileiras de setores, quer de índole administrativa e carácter de ensino (universitário; politécnico; profissional).

Ouguela é uma aldeia desertificada e mecanismos tendentes à fixação de população são muito importantes à sua revitalização. A casa do Governador de Ouguela vai ser polo de atratividade.

Resultará essencialmente dos postos de trabalho que venham a ser criados e da exigência dos mesmos.

Todas as ações de promoção têm o objetivo de transmitir uma mensagem de atratividade do território.

Reforçar a identidade e imagem do território-alvo	Projeto	EEC
Muito baixo	3	5
Baixo	7	4
Médio	62	38
Elevado	58	72
Muito elevado	32	45
Sem resposta	5	3
Total	167	167



Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

A intermunicipalidade permite desenvolver projetos que caracterizam a zona territorial envolvida

Associação da marca GRZ a uma série de produtos e serviços turísticos nas zonas percorridas pelo projeto GRZ

Associação do projeto com o pão-de-ló de Margaride.

Através dos projetos da AMTFNT pretende-se reforçar a imagem da Rota da Terra Fria Transmontana no exterior.

Como território com uma oferta única no campo das artes e ofícios.

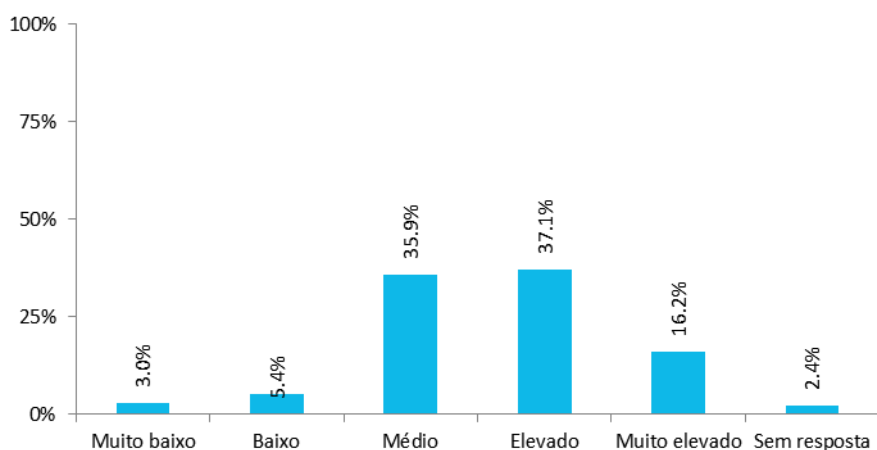
Confere-lhe um carácter internacional

Se respondeu “muito elevado” ou “elevado” concretize em que consiste esse contributo.

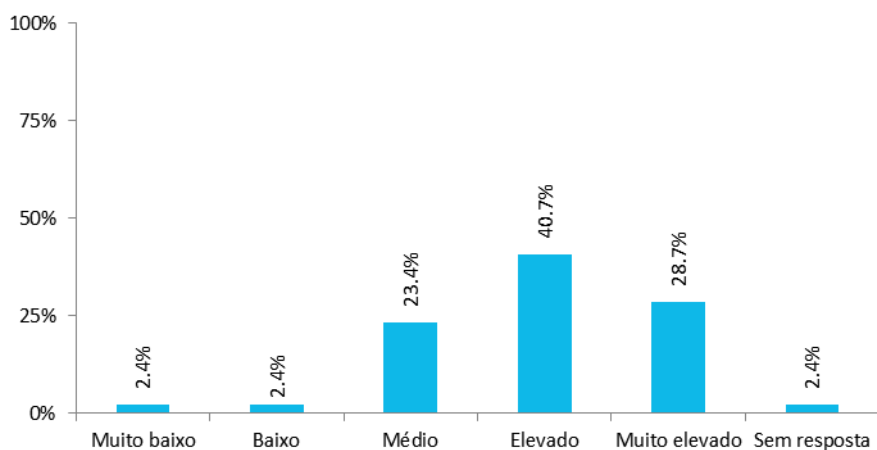
Criação de serviços ancora para o desenvolvimento económico
Criação de uma marca específica para o território "Rota da Cultura Avieira", com todas as consequências que acarreta para os objetivos promocionais e de desenvolvimento territorial
Criação e solidificação de uma marca.
Divulgação da marca "Aldeias do Xisto"
É o objetivo mais importante associado a esta EEC PROVERE.
É uma consequência que será tanto mais bem conseguida quanto maior for o grau de implementação e de sucesso do projeto.
Elaboração do SIVIT - Sistema Integrado de Apoio à Visitação Turística das Montanhas Mágicas, no âmbito do projeto, o qual, além de promover e divulgar o território visa reforçar a sua identidade e imagem junto do público.
O centro passa a ter uma marca <i>umbrella</i> para todos os operadores termais do território
O projeto integra a alteração de um plano intermunicipal de ordenamento no âmbito do qual vai ser estabelecido um plano de ação que integra este aspeto
O rio Guadiana desde a altura da exploração das minas de São Domingos que foi navegável, sendo uma imagem de marca de região
o trabalho que se está a efetuar em termos da criação de uma marca regional, e de promover a região parecem-me o melhor exemplo
Ouguela tem identidade própria. É uma localidade desconhecida, portanto, ao valorizar e dar a conhecer é mais um contributo para a região.
Pela sua valorização turística
Por via do desenvolvimento de um novo produto turístico integrado e diferenciador.
Prevê-se que mobilize um importante conjunto de turistas ao concelho
Quanto melhor funcionarem os projetos, mais benefícios trazem para o território alvo e não só.
Reforçar a dinâmica turística do território
Reforçar que a imagem do interior algarvio tem muito para dar e é uma aposta a sua exploração
Se pensarmos em recursos silvestres, pensamos Alentejo.
Sendo um projeto de qualidade de um hotel rural de 4 estrelas permitirá reforçar a identidade e imagem do território.
Ser um projeto de referência e de qualidade
Trata-se de uma nova imagem e aprofundamento da identidade para o território-alvo (Baixo Tejo e Lezíria) com grande potencial de divulgação internacional e nacional.
Um território ordenado e com um elevado grau de conservação constitui uma mais-valia para a região.
Usar os recursos que o território já tem e beneficiar da dinamização dos mesmos

Indique qual o contributo atingido ou expetável a curto prazo da EEC-PROVERE para os seguintes objetivos:
Aumentar a atratividade do território-alvo para a captação e fixação de empresas e investimento

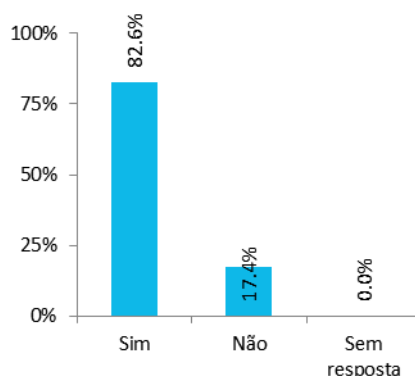
Muito baixo	5
Baixo	9
Médio	60
Elevado	62
Muito elevado	27
Sem resposta	4
Total	167



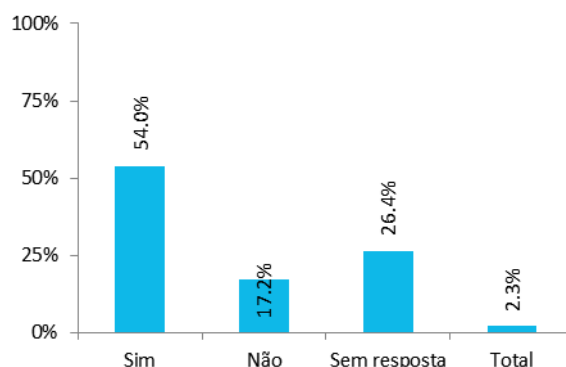
Aumentar a atratividade do território alvo para a captação de turistas e visitantes	
Muito baixo	4
Baixo	4
Médio	39
Elevado	68
Muito elevado	48
Sem resposta	4
Total	167



Os mecanismos de avaliação, da responsabilidade da EEC-PROVERE, são adequados?	
Sim	138
Não	29
Sem resposta	0
Total	167



[Se respondeu Sim]	
Permitem o envolvimento das entidades do consórcio	94
Promovem a responsabilização das entidades com desempenho insatisfatório	30
Facilitam a introdução de medidas corretivas atempadamente	46
Apresentam outra vantagem	4
Total	174



Apresentam outra vantagem. Qual?

Os mecanismos permitem o envolvimento, muito embora, a sociedade civil e organizada se apresente completamente desvinculada do seu direito de cidadania e observa-se uma parca participação. Apresenta-se como vantagem porque permite-nos conhecer os atores locais, que, por força do supra mencionado, por vezes redonda em ineficácia, não porque não são chamados ao processo, mas porque todo o processo inicial e o próprio cenário do estado da sociedade leva a uma quase desvinculação. No âmbito dos organismos percebemos que existem demasiadas solicitações, o que também leva a que nem sempre estejam representadas.

Permitem "avaliar" o grau de envolvimento e interação dos atores do território, as lacunas inerentes ao processo de gestão e implementação da Estratégia, a possibilidade de corrigir esse processo de gestão.

Permitem reorientar um Programa EEC-PROVERE na sua essência muito interessante e válido de modo a resolver falhas e lacunas a poder ser posto em prática e ser exequível e eficaz.

Troca de impressões entre alguns dos promotores

[Se não] Porquê?

A avaliação do trabalho realizado é insuficiente. Apenas é feita no final do projeto e não permite ter feedback dessa avaliação para incorporar medidas de melhoria ao projeto e canalizar ou orientar o projeto segundo uma determinada estratégia específica e integrada no território. Este projeto não tem qualquer culpa desta situação mas faz parte da má organização do nosso país nesta matéria. É notória a falta de estratégia para investir num projeto

[Se não] Porquê?

com tanto potencial para o desenvolvimento de uma série de concelhos e regiões menos favorecidas pelo emprego e turismo.

Até ao momento, os benefícios da boa classificação do projeto no contexto da FCT, não mereceram qualquer atenção por parte do EEC-PROVERE.

Demasiado complexos e pouco claros. Com tanto esforço que nos é exigido já apenas para respondermos a todas as burocracias, ter de responder a estes inquéritos torna-se extremamente penoso.

Deveriam simplificar ao máximo todo o peso burocrático, que torna tudo muitíssimo mais caro e oneroso, logo com uma enorme perda de eficácia e competitividade.

Cortar na burocracia ajudaria a baixar os custos, motivaria muito mais as pessoas a tornarem-se empreendedoras e reforçaria a competitividade. A única "desvantagem" seria que Lisboa teria menos verbas para sugar ao resto do território

Desconhecimento dos mecanismos em questão.

Desconheço. Apenas em tempos tive conhecimento que a apreciação feita pela ATAHCA é tendenciosa.

Desconheço-os.

Devido ao seu desfasamento temporal, pecando por tardios relativamente às possibilidades de eventual remediação dos atrasos.

Em parte não. A avaliação carece de um maior envolvimento dos agentes do território - internos e externos ao consórcio, de diferentes natureza e dimensões, mas também de agentes exógenos ao território. A esta maior abrangência acresce, para maior "utilidade" do processo avaliativo, que o mesmo fosse on-going.

Entendemos não estar suficientemente informados acerca destes mecanismos para poder dar uma resposta afirmativa a esta questão.

Este EEC-PROVERE, tem tido alguns problemas com alteração da equipa de Gestão a mais de meio do percurso, como tal e sem prejuízo do trabalho levado a cabo, quer pela equipa que agora tomou para si a liderança, quer pelo(s) anterior(es) interveniente(s), com toda a limitação institucional que lhe foi imposta, muita da energia inicial se perdeu pelo caminho, sem que as entidades tenham sido responsabilizadas pelo desempenho insatisfatório.

Não existiu um acompanhamento ativo e adequado para avaliar o envolvimento das entidades nem a dinamização deste mesmo envolvimento; não houve a introdução ou melhoria num período intermédio do programa de ação; não houve a responsabilização das entidades com um baixo desempenho; não houve a avaliação das desistências de muitas das entidades que inicialmente estavam no consórcio ou dos seus projetos; não houve a preocupação de acompanhar os consórcios de modo a indicar-lhes alternativas para o financiamento dos seus projetos

Não há trabalho em rede.

Não permitiram o envolvimento dos consorciados, não promoveram a responsabilização das entidades interessadas e muito menos facilitaram a introdução de medidas corretivas

Não tenho conhecimento profundo na matéria para dar o meu contributo.

Por nosso desconhecimento.

Porque não conheço a EEC-PROVERE nem o que faz.

Porque não demonstram ter condições para intervir junto das Entidades Licenciadoras, quando tal se impõe.

Porque não existe um diálogo com as entidades envolvidas. As informações sobre os obstáculos e dificuldades são enviadas para a entidade gestora do programa, quando é feita a avaliação periódica, sem qualquer feedback nem apoio da mesma para a sua resolução.

Porque são demasiado complexos e o seu conteúdo não é totalmente claro. É importante tornar a avaliação com um processo mais simples, recorrendo a outros métodos de questionário. As escalas de concordância não têm a eficácia pretendida para este tipo de recolha de dados. Obrigado.

Poucos, complexos, mal estruturados, com falta de modelos adequados de participação pública alargada

Preferimos responder "Não" porque desconhecemos, de forma cabal, quais os mecanismos de avaliação utilizados pelo promotor do Consórcio responsável pela EEC PROVERE - Reinventar e Descobrir - Da Natureza à Cultura

Principalmente por somente ocorrerem no fim d programa, sem qualquer possibilidade de intervir na correção de situações.

Reconheço a boa vontade dos promotores e das pessoas envolvidas mas não estou certo que o papel do estado ou dos seus organismos seja o de direcionar ou influenciar as decisões dos empresários. O principal papel deste consórcio devia ser o de procurar simplificar processos e retirar barreiras ao investimento. Reconheço que estou pouco informado sobre a influência que este programa teve mas esse facto pode ser por si só demonstrativo da falta de eficácia de comunicação.

Se existissem mecanismos adequados de avaliação sistemática não seria permitido existir o desgoverno que houve nesta EEC.

Uma vez que ainda não fomos avaliados.



Sociedade Portuguesa de Inovação



WORKSHOPS

3. WORKSHOPS

Para a implementação dos workshops previstos na abordagem metodológica, a Equipa de Avaliação concebeu um procedimento eclético, incluindo dinâmicas de grupo suportadas por técnicas expositivas, interrogativas e ativas. Em conjunto, as técnicas utilizadas permitiram recolher e analisar uma grande quantidade de informação em pouco tempo, dirigindo-a a um número considerável de participantes, estimulando a sua participação.

Com o apoio das diversas Entidades Líderes dos Consórcios foram implementados 21 workshops que no total contaram com a participação de 190 entidades públicas e privadas e de 261 participantes.

No decorrer de cada um dos workshops a Equipa de Avaliação implementou as dinâmicas de avaliação, que permitiram sinalizar as diferentes perspetivas dos *stakeholders* sobre as matérias aprofundadas e produziu relatórios, que a seguir se apresentam.





Sociedade Portuguesa de Inovação

A Cultura Avieira a Património Nacional
Relatório Workshop | 18 Junho 2013 | Santarém

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	191
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	192
2.1 Dado	192
2.2 Nuvem de Problemas	194

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “A Cultura Avieira a Património Nacional”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “A Cultura Avieira a Património Nacional” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 1. Flyer A Cultura Avieira a Património Nacional.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 18 de Junho e contou com a participação de 14 entidades, num total de 20 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 1. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
AIDIA – Associação Independente para o Desenvolvimento Integrado de Alpiarça	Armindo Leite
Câmara Municipal de Santarém	Maria João Cardoso
Câmara Municipal de Santarém	Ana Luísa Alves
Centro de Acolhimento e Valorização de S. Vicente do Paul	Ricardo Madeira
Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território (Universidade de Coimbra)	Norberto Santos
Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território (Universidade de Coimbra)	Fernanda Cravidão
FUSA - Consultores e Investimentos	Francisco Cruz Rosa
IADU-U, Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário	Carlos Barbosa
Instituto Politécnico de Santarém	João Serrano
Instituto Politécnico de Santarém	Teresa Serrano
Instituto Politécnico de Santarém	Lurdes Vestia
Instituto Politécnico de Santarém (Escola Superior de Educação)	Luís Vidigal
Instituto Politécnico de Santarém (Escola Superior de Educação)	Ana Farinha

Entidade	Participante
Instituto Politécnico de Setúbal	Ricardo Salgado
Oleem Turismo	Madalena Viana
Patrimoniplus Vale de Figueira	Aníbal Vieira
Promartur – Agência de Viagens e Turismo, Lda.	João Diogo
Quartos do Lagar	Josefino Dias
Solar S. João	Margarida Monteiro
Universidade de Évora – Laboratório de Ornitologia	Ana Marques

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Marisa Rodrigues e Sara Brandão) que conduziram 2 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 2. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Os contributos a nível do conhecimento foram importantes para dinamizarmos o processo e conseguirmos acrescentar valor às relações.</i> <i>Obviamente que todas as interações aumentam o padrão das relações e vão acrescentando valor.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Há insensibilidade da parte de alguns atores públicos e alguma insensibilidade por parte dos atores privados, sendo que esta última resulta do receio que estes têm da primeira.</i> <i>Sim. Claro que tem. A cooperação é a única forma de sermos competitivos e a educação e cultura é essencial. As EEC, juntamente com os Clusters, trouxeram uma força de agregação do público e privado. Foi uma boa aposta e há sucesso.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não foi respondida.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>O projeto começou com meia dúzia de pessoas e ramificou-se em muitas participações individuais e empresariais. Têm aparecido muitas evidências.</i> <i>Têm aparecido sempre novos projetos. Só o simples facto de se “mexer” na cultura gera novos projetos pela riqueza que lhe está implícita.</i> <i>Os levantamentos [em Alcácer] têm permitido conhecer melhor o território e têm surgido novas oportunidades. Temos três projetos complementares e temos desenvolvido outros que têm ligação com a Cultura Avieira.</i> <i>Dentro da EEC tenho vindo a desenvolver o projeto educativo que é um dos alicerces principais da cultura. Este projeto pressupõe o envolvimento dos agrupamentos de escola. Embora, no princípio tenham estranhado (os alunos) o projeto, são agora os primeiros a quererem a nossa presença lá e temos recolhido trabalhos muito bons dos estudantes. A EEC tem uma força muito grande que vem dos locais e das camadas mais jovens, que começam a ficar sensíveis para as questões ligadas à Cultura Avieira.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>As atividades e projetos no âmbito da EEC não têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa. Apesar de a cultura ter imenso potencial para desenvolver a Região (a partir do Rio Tejo), os nossos esforços no território e em especial do Instituto Politécnico de Santarém não têm sido reconhecidos.</i>

Questão do Dado	Contributos
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Conseguiu-se sobretudo dar continuidade e criar um enquadramento reforçado aos projetos que já estavam previstos ou encaminhados. Os restantes projetos andam devagar e embora tenham, na sua base, uma vontade muito grande das pessoas e entidades envolvidas, não conseguem atingir os resultados desejados.</i>
	<i>O trabalho desenvolvido pelas universidades tem enriquecido a vertente imaterial, que é o alimento da vertente material no seio desta EEC. Este processo de nutrição está cheio mas não foi possível até ao momento conseguir o mesmo nível de concretização no domínio material por inércia e incompreensão de algumas entidades públicas envolvidas no processo de decisão.</i>
	<i>O percurso não tem sido fácil, temos tentado avançar mas com alguns avanços e muitos recuos. Tem-se mantido o esforço em continuar, mesmo assim, pela adesão que temos tido de privados e de pessoas, sobretudo na dimensão imaterial (na componente de investigação). Tudo tem valido a pena.</i>
	<i>Não. Porque acho que não há vontade política. As pessoas não são competentes e não estão nos lugares certos.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 40 problemas. Destes, apenas 17 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 5 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 17 problemas.

Tabela 3. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Burocracia (Instrumentos de Gestão)	Burocracia.	3
	Complexidade de resposta nas candidaturas e instrumentos de gestão do território.	3
	Burocracia, falta de sensibilidade cultural e política, ausência de vontade política das câmaras e entidades estatais, ausência de vontade das entidades oficiais em colaborar entre si, falta de cultura de trabalho em colaboração/cooperação e autismo ao nível das decisões.	1
Financiamentos	Falta de objetividade das linhas de financiamento.	2
	Falta de apoio financeiro para o desenvolvimento dos projetos.	1
Política (Operacionalidade)	Avaliação PROVERE = Liquidação PROVERE?	5
	Falta de vontade política das câmaras da zona ribeirinha do Tejo pela prossecução do projeto de candidatura da Cultura Avieira a Património Nacional.	3
	Mudança constante dos técnicos da CCDR Alentejo responsáveis pelo projeto da Cultura Avieira.	2
	A ausência de empresários e de entidades dentro da organização do turismo do Alentejo – sem esta presença o Ribatejo será esquecido.	1
	A Cultura Avieira não tem dimensão, está fechada a meia dúzia de participantes.	1
Inconsciência ambiental	Falta estratégia para uma exploração sustentável do Tejo (navegabilidade, repovoamento das espécies piscícolas, ecologia do rio).	5
	Se não nos preocuparmos com o passado e presente do rio Tejo, o rio será um esgoto a céu aberto, pois a falta de caudais é alarmante.	1
Coordenação	Dificuldades de cooperação entre as várias entidades sobretudo públicas.	6
	Falta de comunicação entre as diferentes entidades públicas que apoiam o projeto da Cultura Avieira.	3
	Falta de capacidade de decisão das entidades públicas (CCDR, PO Regional, QREN, ...) e dificuldades de entendimento entre estas mesmas entidades (funcionam com métodos “estanques” sem interesse em comunicarem), contribuem para a criação de um ambiente de ceticismo uma vez que as empresas e as instituições se sentem tendencialmente ludibriadas.	3
	Falta de organização da parte do QREN para dinamizar as entidades públicas que são chamadas a intervir na aprovação dos projetos.	2
	Insensibilidade de alguns decisores sobre a importância do que são chamados a licenciar.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 2. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

Na sequência da dinâmica realizada, o grupo sugeriu que fosse realizado um debate sobre os pontos considerados mais relevantes pelos participantes, tendo os moderadores optado por dar início a um processo de ronda, no âmbito do qual cada elemento teve oportunidade de tecer um conjunto de considerações sobre os aspetos identificados como prioritários.

Tabela 4. Resultados da reflexão sobre os problemas identificados.

Nuvem de Problema	Considerações
Burocracia (Instrumentos de Gestão)	<i>É importante saber que fundos e que linhas de financiamento existem para que sejam tomadas decisões no sentido de serem adaptados (os projetos). Devia existir uma check-list de transparência sobre o que é possível candidatar. A burocracia tem muito a ver com sermos mais simples e exigentes no que pretendemos.</i>

Nuvem de Problema	Considerações
Financiamentos	<i>A política de financiamento tem que ser adequada. Se foram lançadas expetativas de apoio às entidades públicas e privadas elas deviam ser cumpridas. Em termos gerais, as entidades da região são adversas a investir e é uma perda defraudar as expetativas dos poucos investidores que existem. Neste projeto, estas entidades têm sido continuamente enganadas. Entidades públicas e privadas que querem assumir as suas responsabilidades e não conseguem. Se, entretanto, tivessem recebido os apoios, como prometido, neste momento algumas aldeias já estariam montadas.</i>
Política (Operacionalidade)	<i>Nós fomos obrigados pelo legislador a criar um consórcio liderado por uma entidade que coordenou durante anos do lado de cá. Era preciso que do lado de lá existisse alguém que coordenasse. Se do lado de cá há diversidade (estamos a falar de associar vários recursos endógenos que se organizam para valorizar os territórios), ela também existe do lado de lá (existem vários intervenientes e tudo funcionaria melhor se também aí houvesse organização). Faço uma divisão entre CCDR-Alentejo que financia e CCDR-Lisboa (CCDR-LVT) que licencia. O território está dividido e isso tem sido um prejuízo grave para o nosso consórcio.</i>
Inconsciência ambiental	<i>Sinto-me muitas vezes revoltado porque uma parte do projeto que quero fazer é junto ao Tejo. Porque é que não posso fazer no rio Tejo o que seria permitido no rio Douro, se o risco é maior no Douro? O Estado pode não dar nada mas não deve impedir quem quer trabalhar e quem pode criar postos de trabalho. Sendo todos do mesmo País, porque é que nuns sítios se pode legalizar coisas e noutros não. O Tejo está de tal maneira que não tem dono (não há uma entidade que regule ou fiscalize o Tejo e que impeça as dragagens, águas poluídas, pesca proibida, etc.).</i> <i>O ambiente nunca é um constrangimento. Este projeto de candidatura tem-se traduzido em muitos projetos e iniciativas. O projeto do Alviela é um exemplo da dimensão ambiental do projeto. A Câmara Municipal de Santarém tem desenvolvido um trabalho tremendo nesta área.</i>
Coordenação	<i>As “cinquenta entidades” que analisam os projetos não são necessárias, assim ninguém vai a lado nenhum: quando conseguimos o financiamento, temos o PDM, quando conseguimos o aval da Câmara Municipal, temos os problemas dos ambientalistas... Estes projetos são tão completos e vastos que permitem criar empresas e emprego. Os empresários e as entidades devem ser ouvidos e os projetos não podem ficar em “banho-maria”. Mais-vale um só articulador válido do que “cinquenta”. Por cada projeto deveria existir alguém com capacidade de coordenação que gerisse as entidades públicas que são chamadas a intervir nos projetos (por exemplo, para licenciamento, para financiamento, etc.).</i> <i>O consórcio agrupou várias vontades e por isso partiu de um caos e o que está em jogo é aproveitar a organização que conseguirmos ter, os projetos que foram montados e ir pelo lado positivo – há vontade de continuar. As pessoas e entidades andam a lutar há meia dúzia de anos e querem continuar.</i> <i>O ponto mais importante da candidatura foi dar visibilidade a quem não tinha: os Avieiros. Com o trabalho desenvolvido por muitas pessoas com vontade e na base do voluntariado conseguimos envolver a comunidade. Conseguimos criar duas associações de pescadores que viviam em comunidade mas muito voltados para si, uma na Póvoa de Santa Iria e outra na área do Médio Tejo. Eles trabalham connosco e dizem o que querem e, sobretudo, o que não querem. Por outro lado, a ligação com os agrupamentos de escolas é tremenda.</i>



Sociedade Portuguesa de Inovação

Rede das Aldeias de Xisto
Relatório Workshop | 20 Junho 2013 | Barroca

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	200
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	201
2.1 Dado	201
2.2 Nuvem de Problemas	203
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	205
2.4 Alvo	206

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Rede das Aldeias de Xisto”.

1 ENQUADRAMENTO

O *Workshop* realizado no âmbito da EEC-PROVERE “Rede das Aldeias de Xisto” decorreu no dia 20 de Junho e contou com a participação de 20 entidades, num total de 24 participantes (ver Tabela 1). Esta sessão foi realizada na sede da ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto – na Aldeia da Barroca.

Tabela 5. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto	Rui Simão
ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto	Bruno Ramos
ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto	Catarina Almeida
ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto	Miguel Cruz
Aldeia Oliveiras	Custódio Tomé
AZZ – Associação de Moradores do Vale do Ninho	Pedro Pedrosa
Câmara Municipal de Oliveira do Hospital	Ricardo Capelo
Câmara Municipal de Figueiró dos Vinhos	Luís Silveirinha
Câmara Municipal de Oliveira do hospital	José Francisco Rolo
Câmara Municipal de Penela	Luís Lourenço Matias
Câmara Municipal do Fundão	Paulo Fernandes
Casa Cova do Barro	Filomena Latado
Casa Cova do Barro	Manuela Latado
Casa do Zé Sapateiro	Paulo Guilherme
Casa Ti’Augusta	Joana Pereira
Craftax	Kerstin Thomas
CRAPTUR	Francisco Cruz
Foge Comigo!	Armando Carvalho
Go Outdoor	Ana Quinta
Jazz Ao Centro Clube	Pedro Rocha
Lousitanea	Sandra Marques
Refúgios de Pedra	Aníbal Quinta
Restaurante D. Sesnando	Carlos Zuzarte
Villa Pampilhosa Hotel	Alexandra Olivença

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (André Barbosa e Hugo Magalhães) que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 6. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Há uma enorme proximidade entre as instituições e verifica-se uma forte ligação ao território.</i> <i>Considero que houve um reforço das interações e há agora uma enorme proximidade entre as instituições.</i> <i>Sim, sentimos que temos agora mais valor e a equipa da ADXTUR tem favorecido a ginástica necessária à articulação entre entidades.</i> <i>A estratégia revolucionou o território e a ADXTUR aproximou-se muito dos privados – teve um papel exemplar.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>A EEC contribui para o aumento da massa crítica do território, para a gestão das expectativas e para a valorização do património.</i> <i>Sim, reconhecem e para isso importa salientar, por um lado, o trabalho que tem sido feito pela agência em torno da criação de uma marca a nível nacional e, por outro lado, os investimentos feitos pelas entidades privadas e públicas que partilham esta ideia.</i>

Questão do Dado	Contributos
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>O trabalho em rede irá tornar o recurso economicamente viável.</i> <i>A EEC concentra-se numa área temática com vários recursos e todos estão a ser valorizados economicamente. Esperamos que sejam sustentáveis, essa é uma preocupação que tem sido constante nos novos projetos que têm surgido.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Há agora maior capacitação dos atores e dos agentes observando-se novos projetos que resultam do planeamento, projetos que resultam dos recursos do território e projetos que não estavam sinalizados e que entretanto estão a ser trabalhados.</i> <i>Os promotores aprenderam a trabalhar em rede, descobriram o canal de aprendizagem e os resultados têm sido manifestamente positivos, pois querem pertencer mais à rede, fazer mais através do método que é adotado pela rede.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Os projetos e atividades não têm sido desenvolvidos de acordo com as expectativas iniciais. Na verdade, tinham capacidade de ir mais longe. Creio que os objetivos não foram alcançados porque a própria iniciativa ficou aquém das expectativas. Enquanto se esperou pelas respostas do Programa houve redução da velocidade e diminuição da resistência financeira.</i> <i>Não. Viveu-se um impasse inicial e nos últimos dois anos tem acontecido muita coisa. Existem muitas iniciativas pequenas mas que têm peso no território... há ainda muita coisa que pode ser feita, muitos projetos na gaveta que não podem ser esquecidos.</i> <i>A EEC conseguiu revitalizar uma área do País que estava deprimida, embora o projeto não tenha sido desenvolvido tal como estava previsto. Na verdade a área privada ultrapassou o investimento público.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Verifica-se o progressivo surgimento da iniciativa privada, dando continuidade à iniciativa pública.</i> <i>O dinheiro público mobilizado para dar forma a esta ideia tem sido bem aplicado.</i> <i>Os recursos conseguem-se a velocidade de cruzeiro... mas o consórcio tem aumentado (sobretudo na vertente privada) o que demonstra que as pessoas acreditam no projeto e nele veem valor acrescentado. As pessoas gostam do território e reconhecem o PROVERE como um instrumento útil na concretização dos seus sonhos.</i> <i>O projeto tem constituído uma mais-valia a todos os níveis, mas sobretudo porque promove a defesa do território como um todo (somos o “buraquinho do donut”) e o trabalho em equipa e de todos os parceiros. Ainda assim, muito ainda tem que ser feito. O território tem que ser vendido como o Algarve.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 25 problemas. Destes, apenas 18 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 18 problemas.

Tabela 7. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Modelo de desenvolvimento para a baixa densidade	Falta de articulação entre os organismos públicos com competências de intervenção no território.	9
	Captação de pessoas (a fixar no território; a participar ativamente no projeto).	3
	Despovoamento e envelhecimento do território.	2
	Ausência de qualquer política pública nacional para a coesão económica do País (alargamento do fosso Litoral - Interior).	2
	Políticas públicas: • Inadequado desenvolvimento do programa (PROVERE); • Descontinuidade e alteração da estratégia; • Inadequado sistema de organização.	2
	Políticas públicas formatadas para o apoio/mobilização do privado mas com ritmo e agilidade desadequadas a esse objetivo.	1

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Modelo de governação interna	Falta de comunicação entre parceiros locais para definir estratégias.	9
	A participação no projeto Aldeias do Xisto por parte de alguma população das aldeias, ainda é deficiente.	3
	Melhor definição dos objetivos a atingir no programa/calendário de animação.	1
	Interação entre os agentes públicos e privados do consórcio e os “nativos” das aldeias. Como gerir a resiliência e a matriz cultural de comunidades tradicionalmente fechadas e adversas à mudança?	1
Ambições de projeto	Falta de cobertura de telecomunicações/internet, vital para superar distâncias e tornar viável a vida nas aldeias.	5
	Informação do território nos grandes centros (Lisboa, Porto, Aeroportos); sinalização (sinalética); sinal de telemóvel e TV no território.	3
	Falta de sinalização na aldeia.	2
Fraquezas do programa regional para a EEC Aldeias do Xisto	Falta de recursos financeiros suficientes para potenciar a dinamização do território de forma contínua.	12
	Entidade gestora da estratégia EEC-PROVERE tornou-se autofágica em termos dos recursos disponíveis para fazer face a toda a burocracia e trâmites necessários ao programa.	4
	A falta de um verdadeiro sistema de incentivos específico para os privados das Aldeias do Xisto.	3
	Para uma EEC integrada e territorial tão vasta como as Aldeias do Xisto foram alocados poucos meios financeiros.	3
	Demora na resposta por parte das entidades gestoras do PROVERE ao nível da administração central e regional.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 3. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 4 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica.

Tabela 8. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – ADXTUR e Foge Comigo!	
Problema:	Ausência de um modelo e estratégia nacional de desenvolvimento para territórios de baixa densidade – Nuvem “Modelo de desenvolvimento para a baixa densidade”.
Objetivo:	Eficiência coletiva.
Medidas:	Definição de uma estratégia de médio e longo prazo para os territórios de baixa densidade.
	Estabelecimento de um modelo organizativo que contemple a atuação de várias entidades.
	Promover a articulação entre as várias entidades presentes no modelo de governação.
Grupo 2 – Jazz Ao Centro Clube, Craftax, Go outdoor, Câmara Municipal de Figueiró dos Vinhos e Casa Cova do Barro	
Problema:	Falta de comunicação entre pessoas coletivas (parceiros) e falta de participação das populações – Nuvem “Modelo de governação interna”.
Objetivo:	Uma rede forte de parceiros e o envolvimento generalizado das populações.
Medidas:	Atividades conjuntas pelos parceiros.
	Dia aberto das Aldeias com atividades pela própria população e respetiva promoção/divulgação junto das populações vizinhas.
	Tomada de consciência dos objetivos comuns e responsabilidade individual.
Grupo 3 – Refúgios de Pedra, Lousitanea, Villa Pampilhosa Hotel e Casa do Zé Sapateiro	
Problema:	Ausência/falta de leitura, visibilidade e conetividade Aldeias do Xisto – Nuvem “Ambições do projeto”.
Objetivo:	Facilitar a vida ao público (locais e turistas) por via da comunicação, da circulação no próprio território e sua promoção.
Medidas:	Implementação de sinalética definitiva e reconhecida pelas E.P..
	Parceria ao nível de telecomunicações que abranjam o território no todo.
	Meios de comunicação que passem pelos grandes centros levando o nome do território Aldeias do Xisto (ex. <i>outdoors</i>).

Grupo 4 – Aldeia Oliveiras, Casa Ti'Augusta, CRAPTUR, ADXTUR, Câmara Municipal de Oliveira do Hospital, Câmara Municipal do Fundão e Câmara Municipal de Penela	
Problema:	Falta de recursos financeiros suficientes para potenciar a dinamização do território de forma contínua – Nuvem “Fraquezas do programa regional para a EEC Aldeias do Xisto”.
Objetivo:	Ser detentor de recursos suficientes para a estratégia futura das Aldeias do Xisto.
Medidas:	As Aldeias do Xisto como programa de valorização do território Pinhal Interior deve ser um eixo do próximo Programa Operacional do Centro.
	Criar um sistema de incentivos específico para o investimento empresarial no território/Aldeias do Xisto.
	Implementar processos de codecisão entre o programa regional e o consórcio da Aldeias do Xisto e vice-versa, aumentando a eficácia, eficiência e seletividade dos projetos/ações a financiar.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 4. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente à sustentabilidade das relações e um maior nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e às novas relações de cooperação (criadas no âmbito da EEC).

Tabela 9. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	1	0	1	13	8
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	6	5	12
3. Sustentabilidade das Relações	0	4	2	13	4
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	12	10	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 5. Fotografias da dinâmica do Alvo.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Aldeias Históricas de Portugal
Relatório Workshop | 26 Junho 2013 | Belmonte

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	210
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	211
2.1 Dado	211
2.2 Nuvem de Problemas	212
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	214
2.4 Alvo	215
2.5 Tribunal	216

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Aldeias Históricas de Portugal”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Aldeias Históricas de Portugal” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 6. Flyer Aldeias Históricas de Portugal.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 26 de Junho e contou com a participação de 10 entidades, num total de 11 participantes (ver Tabela 1). Esta sessão foi realizada no Edifício *Municipalis*, em Belmonte.

Tabela 10. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Associação Transcudânia	Ricardo Nabais
Associação Transumância e Natureza	Ricardo Nabais
Câmara Municipal de Idanha-a-Nova	António Galante
Câmara Municipal de Idanha-a-Nova	Elga Gonçalves
Câmara Municipal de Idanha-a-Nova	Vanda Silva Sousa
Câmara Municipal de Trancoso	Maria João Gregório
Câmara Municipal do Fundão	Clara Ramos
Câmara Municipal do Sabugal	Cláudia Quelhas
Casa Agrícola Francisco Esteves	Patrícia Madeira
Cooperativa Belofícios	Ana Monteiro
Cooperativa Belofícios	José Augusto Marques
Passado de Pedra – Casa de Campo	Graça Ribeiro
Rotas e Raízes, Lda.	Ricardo Nabais

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (André Barbosa e Hugo Magalhães) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação ao procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se e enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 11. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Deu-se um salto positivo no reforço das parcerias. Há muitas arestas que têm de ser limadas. A perspetiva global é de que houve avanços nas parcerias, mas a passagem das ex-AIBT deixou muita coisa pelo caminho. É preciso evidenciar as forças que se ganharam e as que se perderam.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Na nossa perspetiva o PROVERE está a funcionar. Estamos num projeto de bordar peças para as Aldeias Históricas.</i>

Questão do Dado	Contributos
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>A estratégia contempla vários recursos. É um pressuposto da própria estratégia. Se está a funcionar, é outra questão. Temos projetos em 4 EEC e esta, em particular, está numa fase inicial mas com grande vontade e com sustentabilidade. Está ligada, não ao património das Aldeias Históricas, mas sobretudo a atividades que poderiam vir a ser perdidas. A estratégia é correta: pega-se no recurso desde a base até ao fim (desde a produção até à venda). Existem dificuldades na coordenação entre as diferentes EEC (neste âmbito, refiro a questão da comunicação).</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Não vi grande influência no meu projeto. Vi algum impacto nas Aldeias Históricas. Mas pouca coisa do Património Judaico.</i> <i>Sim. Sobretudo através das parcerias privadas. Têm surgido novas competências. A participação dos privados faz todo o sentido.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Sim. Todos juntos fazemos melhor. Há mais atividades a serem concretizadas.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 20 problemas. Destes, apenas 14 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes) o que significa que um problema é tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos que reuniu. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 14 problemas.

Tabela 12. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Governança	Sobreposição territorial na estruturação das Estratégias de Eficiência Coletiva.	4
	Falta de coordenação entre as várias EEC existentes no território o que cria algumas “contradições” na execução dos planos de ação.	1
	Delonga na implementação da EEC (desde o reconhecimento até à ativação da estrutura de gestão).	1
	Dificuldade de decisão por parte dos órgãos da ADTAHP – morosidade na execução de ações.	1
	Melhorar o planeamento para não haver sobreposição de atividades/eventos.	1
	Parceiros diferentes nas Aldeias Históricas e Património Judaico cria falta de ligação/algun distanciamento.	1
	Existência de dois contratos de consórcio diferentes para o mesmo consórcio. Alguns membros só são consorciados de um dos consórcios.	1
Financiamento	Ausência de concertação entre sistemas de financiamento.	4
Envolvimento e participação dos privados	Apesar de valorizar a participação dos privados (componente privada de investimentos), a taxa de financiamento das suas iniciativas é pouco apelativa face a outros instrumentos de apoio.	8
	Dificuldade no envolvimento dos parceiros, sobretudo privados, ainda que também os públicos apresentem dificuldades (ainda) no trabalho em rede.	4
	Os agentes económicos que não pertencem à Associação não estão envolvidos e não tendo conhecimento do projeto dificultam a sua implementação.	2
	Falta de relação entre os diferentes parceiros públicos/privados.	2
	Desequilíbrio entre o investimento material e imaterial.	1
	A participação dos privados nas decisões do consórcio é quase nula.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 7. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.**

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 13 compila os resultados desta dinâmica.

Tabela 13. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Cooperativa Belofícios, Casa Agrícola Francisco Esteves e Câmara Municipal do Fundão	
Problema:	Financiamento.
Objetivo:	Aumentar os níveis de eficiência e eficácia dos sistemas de financiamento.
Medidas:	Promover abordagens territoriais integradas e suportadas num sistema de financiamento multifundos.
	Equilibrar a relação entre o investimento público e privado/material e imaterial.
	Aproximar as taxas e regras/normas de financiamento entre os instrumentos de apoio.
Grupo 2 – Associação Transcudânia, Câmara Municipal do Sabugal, Câmara Municipal de Trancoso e Passado de Pedra – Casa de Campo	
Problema:	Dificuldade no envolvimento dos parceiros, principalmente privados.
Objetivo:	Participação efetiva dos privados nas decisões.
Medidas:	Concertar interesses.
	Promover a concertação entre privados bem como entre público e privado.
	Interlocutor dos privados - intermediar.
	A gestão do consórcio deverá ter um contacto direto com os parceiros privados presentes no território.
	Voz ativa – antes e depois do envolvimento.
	Dar voz efetiva aos privados, antes e durante a elaboração dos programas (<i>bottom-up</i>).
Grupo 3 – Câmara Municipal de Idanha-a-Nova	
Problema:	Governança: sobreposição territorial na estruturação das estratégias de eficiência coletiva.
Objetivo:	Melhorar o desempenho das estratégias de base territorial com vista ao incremento dos índices de desenvolvimento.
Medidas:	Entidade macro de coordenação dos PROVERE ao nível regional com carácter técnico (constituído por representantes dos PROVERE do sector público e privado).
	Adoção da estratégia do modelo de governança ao nível do <i>bottom-up</i> em detrimento do <i>top-down</i> .
	Geração de “ <i>coopetition</i> ” entre as temáticas e a sua operacionalização em vez da concorrência ao nível da governança.
	Flexibilização no planeamento estratégico e tático.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 8. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente às novas relações de cooperação criadas no âmbito da EEC-PROVERE.

Tabela 14. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	1	8	2	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	3	6	2	0
3. Sustentabilidade das Relações	1	3	8	0	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	4	5	1	0

Nota: Verifica-se que o número total de respostas não é igual para as 4 dimensões analisadas. No entanto, os motivos são alheios à SPI.

De seguida, poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 9. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 15. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Argumentos	A EEC não contribuiu para favorecer as dinâmicas entre atores públicos e privados, nem para a criação de um verdadeiro espírito de rede. A acusação acha que existe um problema de reforço de dinâmicas que tem a ver com a entidade gestora da EEC e reitera um problema de governança que se reflete na incapacidade de desenvolver atividades e de envolver os associados.	Relativamente às dinâmicas público-privado, torna-se difícil quando os próprios parceiros formataram o programa de ação. A equipa de gestão só após dois anos do reconhecimento é que “pegou” na estratégia (hiato). A marca Aldeias Históricas já existe desde o segundo Quadro Comunitário de Apoio e depois morreu no Quadro Comunitário de Apoio seguinte. Promoveram-se vários workshops mas nem os promotores públicos nem os promotores privados apareceram. Mesmo no que concerne os promotores públicos, os interlocutores foram mudando ao longo do tempo. A própria estrutura de gestão não pode fazer “milagres” quando a própria base não funciona. É muito difícil realizar o trabalho em rede. Os públicos não contribuíram para essa dinâmica. Continuam “a olhar para o seu umbigo”. A própria partilha, a cooperação está a acontecer mas “aos solavancos”. A estrutura de gestão já ganhou um capital de confiança mas, o mesmo, ainda não chega.





Sociedade Portuguesa de Inovação

Algarve Sustentável e Âncoras do Guadiana
Relatório Workshop | 5 Julho 2013 | Castro Marim

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	220
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	221
2.1 Dado	221
2.2 Nuvem de Problemas	223
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	224
2.4 Alvo	226

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede das EEC “Âncoras do Guadiana” e “Algarve Sustentável”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram os consórcios das EEC-PROVERE “Âncoras do Guadiana” e “Algarve Sustentável” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 10. Flyer Âncoras do Guadiana e Algarve Sustentável.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 5 de Julho e contou com a participação de 12 entidades, num total de 17 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 16. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Almargem – Associação de Defesa do Património Cultural e Ambiental do Algarve	Ana Filipa Costa
Associação Nacional de Criadores de Caprinos da Raça Algarvia (ANCCRAL)	Ana Paula Rosa
Câmara Municipal de Alcoutim	Nelson Gonçalves
Câmara Municipal de Castro Marim	Filomena Sinta
Câmara Municipal de Mértola	Guilherme Machado
Câmara Municipal de Mértola	Luís Pernas
Câmara Municipal de Vila Real de Santo António	Luís Segura
Fornalha – PSO, Lda.	Rosa Dias
In Loco	Artur Gregório
Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF)	Anabela Resende
Instituto Superior D. Afonso III (INUAF)	Erika Santos
Instituto Superior D. Afonso III (INUAF)	Joana Pacheco
Instituto Superior D. Afonso III (INUAF)	Ana Rita Bárbara
ODIANA – Associação Para o Desenvolvimento do Baixo Guadiana	Ana Agostinho

Entidade	Participante
ODIANA – Associação Para o Desenvolvimento do Baixo Guadiana	Sílvia Lourenço
ODIANA – Associação Para o Desenvolvimento do Baixo Guadiana	Valter Matias

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Susana Loureiro e João Gonçalves) que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 17 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 17. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>

2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>No início foram desenvolvidas muitas sessões de esclarecimento e de uma forma intensiva para que as pessoas percebessem a mecânica do PROVERE.</i> <i>As expetativas foram um pouco goradas. Os privados acabaram por não perceber bem como levar a cabo o seu projeto. A mecânica foi complicada e a forma como foi exposta também. Considero que este impacto inicial contribuiu para que no final avaliassem o projeto de uma forma menos positiva relativamente àquilo que merecia.</i> <i>Houve mobilização, mas com o defraudar das expetativas o PROVERE foi sendo abandonado. No início os atores reconheceram o valor acrescentado na altura.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não, há diversos recursos temáticos, como era a lógica pretendida. O problema foi distinto. A questão foi terem-se incluído recursos que não eram endógenos.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>No início deu-se imediatamente conta de que o PROVERE não viria associado a qualquer envelope financeiro. Seria somente um enquadramento estratégico. Embora o projeto tenha sido vendido sem envelope financeiro, foi sugerido que tal poderia mudar e que haveria abertura específica de linhas de financiamento para projetos PROVERE. Não houve um plano de ação de financiamento: havia uma matriz imensa de projetos e de uma forma ou de outra todos couberam.</i> <i>A razão principal foi o tempo (curto) que nos foi dado para as candidaturas. Em consequência, as iniciativas que ficaram de fora foram aquelas que menos maturidade apresentavam. No fundo, encaramos o PROVERE como uma carta verde para vermos os nossos projetos aprovados.</i> <i>Considero que o Algarve merece um projeto semelhante da natureza do LEADER.</i> <i>Creio que houve aspetos positivos (conhecer os projetos dos outros promotores, conhecer os outros atores) e que este capital de conhecimento alcançado deve ser cultivado. No entanto, sem instrumentos financeiros, por muita boa vontade que exista, não há concretização das intenções.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>As atividades não foram desenvolvidas face ao programado inicialmente, porque a estratégia foi concebida à pressa. Não se realizaram parcerias reais. As candidaturas foram de um dia para o outro, não tendo permitido àqueles que tinham um projeto já avançado, coordenarem os seus projetos com outras entidades.</i> <i>Tivemos muitas dificuldades nas questões técnicas. A plataforma não correspondia em nenhuma medida às exigências requeridas.</i> <i>Os pedidos de pagamento são muito complexos. Não tínhamos ajuda técnica para submeter os projetos e sem ajuda técnica tornava-se impossível candidatar projetos.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Consideramos que o PROVERE foi das melhores ideias que surgiram, mas devia ter um envelope financeiro próprio. A estratégia foi bem conseguida, mas a execução não conseguiu responder à ambição inicial. Ninguém valorizou o objetivo inicial de eficiência coletiva.</i> <i>Em termos burocráticos consideramos que a "Via Verde" não funcionou.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 36 problemas. Destes, apenas 11 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 11 problemas.

Tabela 18. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Falta Financiamento direto do PROVERE	Falta de financiamento próprio.	11
	Falta de Programas de Financiamento.	2
	Pouco compromisso das Entidades Gestoras dos programas com a concretização do PROVERE.	1
	Constrangimentos financeiros dos promotores.	1
Cronograma (des)adequado à realidade e às necessidades para a correta elaboração e implementação da estratégia	Falta de uma estratégia coletiva real.	7
	Pouco tempo para definir a estratégia.	4
	Diferentes níveis de maturidade dos projetos âncora e complementares.	2
	Prazo muito curto para implementação da estratégia.	1
Falta de adaptação à realidade no apoio ao promotor	Demasiada burocracia dos processos de candidatura.	6
	Impossibilidade de prestar apoio técnico especializado aos promotores dos projetos.	4
Falta de comunicação e cooperação	Falta de comunicação e cooperação.	2

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 11. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 4 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problemas. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 19. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1	
Problema:	Cronograma desadequado à realidade e às necessidades para a correta elaboração e implementação da estratégia.
Objetivo:	<i>Não especificado.</i>
Medidas:	Criar reuniões setoriais no território.
	Construção de uma estratégia baseada nos recursos e vocação do território.
	Conhecimento reforçado do território e potenciais vetores de desenvolvimento.
	Agilizar os procedimentos.
	Definição de critérios que permitam selecionar e priorizar <i>à posteriori</i> os projetos apresentados.

Grupo 2	
Problema:	Falta de adaptação à realidade no apoio ao promotor.
Objetivo:	Simplificação dos processos de candidatura e acompanhamento aos promotores.
Medidas:	Balcões locais de apoio aos promotores dependentes da entidade gestora dos programas. Informação aos promotores da existência dos mesmos.
	Criar um envelope financeiro comum com formulários únicos. Plataforma mais <i>user friendly</i> .
	Criar um protocolo para a gestão local das EEC (abordagem tipo Leader).
Grupo 3	
Problema:	Falta de comunicação e cooperação.
Objetivo:	Criar uma política de comunicação transversal entre ministérios e serviços intervenientes ancorados no gestor local.
Medidas:	Reconhecimento da estratégia aprovada como um plano setorial especial, de hierarquia superior.
	Assumpção de um contrato território, que concentra, que se adapta e agiliza as interações entre parceiros.
	Descentralização do processo de decisão e criação de uma estrutura de participação local e de decisão.
<u>Comentário adicional:</u> <i>O setor privado está presente em todas as soluções, não se distinguindo entre agentes privados e públicos. Implica a criação de um ator local (a estrutura de participação local e de decisão) que integre os vários parceiros e concretize o contrato território.</i>	
Grupo 4	
Problema:	Falta de financiamento direto do PROVERE.
Objetivo:	Criação de um envelope próprio para apoio aos projetos incluídos na estratégia.
Medidas:	Implementação de uma abordagem tipo LEADER, aproveitando uma entidade gestora já existente.
	Canalização dos novos fundos 2014-2020, numa lógica multifundo, em que as áreas do PROVERE possam ser abrangidas.
	Criação de um mecanismo de adiantamento/fundo de maneo (prémio de instalação), para que os promotores possam dispor de um impulso inicial e agilidade acrescida (para que os potenciais investidores não tenham dificuldades em levar o seu projeto adiante).

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 12. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente à sustentabilidade das relações.

Tabela 20. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	3	5	4	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	2	3	0	7	0
3. Sustentabilidade das Relações	1	2	0	9	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	4	4	2	2	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 13. Fotografias da dinâmica do Alvo.



Sociedade Portuguesa de Inovação

AQUANATUR

Relatório do *Workshop* | 17 Setembro 2013 | Chaves

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	229
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	230
2.1 Dado	230
2.2 Nuvem de Problemas	231
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	232
2.4 Alvo	234
2.5 Tribunal	235

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “AQUANATUR”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “AQUANATUR” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 14, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 14. Flyer AQUANATUR.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 17 de Setembro e contou com a participação de 12 entidades, num total de 15 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 21. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
CCDR Norte	Helena Teles
CCDR Norte	Maria da Luz Antão
ADRAT	António Machado
ADRAT	Susana Machado
ADRAT	Fernando Campos
AMAT	Mário Romeu
Câmara Municipal de Chaves	João Batista
Câmara Municipal de Chaves	Rodrigo Moreira
Câmara Municipal de Vila Pouca de Aguiar	Júlia Quintas
Câmara Municipal de Montalegre	Fernando Moura
Câmara Municipal de Ribeira de Pena	Armindo Batista
Câmara Municipal de Ribeira de Pena	Carla Correia
Câmara Municipal de Boticas	Cristina Barros Moreno
Câmara Municipal de Boticas	Dorinda Sanches

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Hugo Magalhães e Marisa Rodrigues) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 22 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 22. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>O PROVERE não trouxe muito de novo.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado?	<i>Não foi respondida.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>À partida supostamente sim; na prática não se sabe se corresponde à verdade.</i>

Questão do Dado	Contributos
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Não foi respondida.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Não, os privados tinham um papel muito ativo mas as oportunidades dadas a estas entidades não foram as mesmas que foram concedidas aos públicos.</i> <i>Não.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>[As entidades] estão muito sozinhas no processo.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 21 problemas. Destes, apenas 10 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 10 problemas.

Tabela 23. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Estratégia	Falta de investimento privado.	2
	Falta de estratégia conjunta.	1
	Execução.	2
	Implementação inadequada do Programa de Ação AQUANATUR.	5
	Envolvimento dos promotores com a estratégia.	1
Governança	Complexidade dos regulamentos e dos sistemas/plataformas informáticas.	2
	Burocracia dos procedimentos.	6
	Investimentos condicionados pelos objetivos dos regulamentos, nem sempre ajustados com as ações prioritárias de desenvolvimento local.	1
Política	Atrasos na aprovação dos projetos.	6
	Dificuldade de aprovação dos projetos (financiamento).	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 15.** Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 24 compila os resultados desta dinâmica.

Tabela 24. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – ADRAT e C.M. de Chaves	
Problema:	Estratégia.
Objetivo:	Planos integrados; Sustentabilidade; Articulação/Comunicação.
Medidas:	1. Auscultação e Participação; 2. Diagnóstico Territorial. Aquisição de conhecimento. Definição de um Plano de Ação e Execução: objetivos; programação (atividades e financiamento); avaliação e monitorização.
Grupo 2 – C. M. de Vila Pouca de Aguiar e C. M. de Montalegre	
Problema:	Política.
Objetivo:	Cumprir o calendário de execução aprovado em Programa de Ação.
Medidas:	Indicar, em Programa de Ação, os prazos de submissão e aprovação de projetos. Definir, previamente, o programa de financiamento onde os projetos seriam enquadrados.
Grupo 3 – C. M. de Boticas e C. M. de Ribeira de Pena	
Problema:	Burocracia – excesso de documentação.
Objetivo:	Simplificar os processos.
Medidas:	Regulamentos nacionais mais simples e concretos. Diminuição de documentação em suporte papel. Uniformização das regras nos vários programas nacionais.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

**Figura 16. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.**

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente à sustentabilidade das relações e dos projetos.

Tabela 25. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	7	2	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	8	1	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	1	4	4	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	2	4	2	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 17. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos, seguindo-se um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.



Tabela 26. Resultados do Tribunal.

	Defesa	Acusação
Argumentos	- Foi criada uma rede de albergues que traz benefícios para a população. - Essa rede existe também em Boticas portanto já existe um fenómeno de rede inter-municipal.	- Até que ponto essa rede é de dimensão intra-municipal? - Não existe um projeto que abranja todos os municípios, que garanta o fenómeno de rede. O projeto Aqunatur é um somatório de projetos. Estamos a confundir projetos que têm sido desenvolvidos por cada um dos municípios e que têm contribuído para a dinamização dos territórios com o PROVERE. Não se consegue criar uma associação com todos os promotores do PROVERE.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Tribunal.



Figura 18. Fotografias da dinâmica do Tribunal.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Buy Nature – Turismo sustentável em áreas classificadas
Relatório Workshop | 12 Junho 2013 | Guarda

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	239
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	240
2.1 Dado	240
2.2 Nuvem de Problemas	241
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	243
2.4 Alvo	245
2.5 Tribunal	246

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “*Buy Nature* – Turismo sustentável em áreas classificadas”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “*Buy Nature – Turismo sustentável em áreas classificadas*” a participarem no evento. O flyer em questão, apresentado na Figura 19, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 19. Flyer *Buy Nature – Turismo sustentável em áreas classificadas*.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 12 de Junho e contou com a participação de 9 entidades, num total de 11 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 27. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto	Rui Simão
Agência de Desenvolvimento Gardunha 21	Paulo Fernandes
Associação dos Artesãos da Serra da Estrela	João Amaral
Câmara Municipal da Guarda	Teresa Vieira
Câmara Municipal da Guarda	Elsa Fernandes
Câmara Municipal do Fundão	Miguel Vasco
Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. P.	Marco Gomes
Município de Seia	Célia Gonçalves
Naturtejo, Empresa de Turismo, EIM	Cristina Preguiça
Naturtejo, Empresa de Turismo, EIM	Rafael André
Unidade Local de Saúde da Guarda	Vasco Lino

Da parte da SPI estiveram presentes 3 consultores (André Barbosa, Marisa Rodrigues e Sara Brandão) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 28. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>A realidade atual é bastante distinta da que existia anteriormente. As entidades tiveram pessoas capazes de fazer cedências mútuas (importância do capital humano). A EEC é uma forma válida de trabalho e de futuro para esta região, como meio de superação de fraquezas.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Tem sido feita uma valorização dos produtos do território, mas há fragilidades porque não há valorização do próprio território (os produtos vendem bem se forem bem contextualizados no território – por exemplo o Tapete de Arraiolos ou a Manta de Castelo Branco). Não é possível vender sem o conhecimento da cultura.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Houve uma perda de momento (havia um capital de confiança nas Aldeias do Xisto, entre os agentes e a estrutura de gestão). Em termos de potenciais resultados envolvidos, houve projetos inseridos na estratégia. É cedo para falar em resultados. À medida que o tempo passe, haverá resultados mais evidentes. Estou convencido de que as áreas com maiores valências ambientais deverão ser geridas futuramente pela estrutura de gestão criada para o PROVERE.</i>

5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Sim e as expectativas foram ultrapassadas. Os parceiros conseguiram criar uma rede.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>É uma vertente de cooperação inédita (nunca tinha havido uma relação de construção de projeto entre a Beira Sul e a Beira Norte. Sim, com uma ressalva. Este projeto teve tantas vicissitudes (não era o projeto inicial, foi uma fusão de vários projetos, com um recurso comum - áreas protegidas), o que coloca dificuldades do ponto de vista da coesão. Era preciso encontrar denominadores comuns, ganhar escala, mas perdia-se em termos de identificação com um projeto final (de maior escala). Quando se ganha escala, perde-se coesão. No final, o projeto não é uma soma do conjunto dos 3 consórcios que estiveram na base das primeiras candidaturas. A mobilização teve como base o princípio da subsidiariedade: não havendo experiência prévia de cooperação, era impossível que qualquer entidade tivesse capacidade de representação e de reconhecimento dos agentes envolvidos. Assim, cada área protegida tinha um coordenador, estruturando-se um “Conselho de Administração”, havendo uma espécie de “coordenador” para cada recurso.</i> <i>Sim, foi conseguida uma mobilização quase impossível. É um processo longo, o Buy Nature agora está a afirmar-se por si próprio (processo de transição). No entanto, esta última chamada dos Sistemas de Incentivos do QREN, específica para PROVERE, defraudou as nossas expectativas em termos da resposta dos atores.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 29 problemas. Destes, apenas 14 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 14 problemas.

Tabela 29. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Estratégia/políticas públicas	Forte carga administrativa associada à execução das operações que condiciona o acompanhamento desejável aos projetos em execução.	3
	Falência institucional do ICNF.	1
	Falta de peso do interior nas políticas públicas (políticas desajustadas).	1
	Desencontro entre momento e instrumentos de financiamento a projetos públicos e privados.	1
Estratégia/programa regional	Recursos colocados para os objetivos e escalas territoriais foram escassos.	4
	As EEC deviam ser estruturais na formatação do programa regional e não o foram.	2
	Instabilidade programática/regulamentar com desajuste permanente entre os recursos e os projetos.	2
	Houve demasiada sobreposição territorial de projetos financiados sem a obrigação de articulação com o modelo de governação PROVERE nomeadamente nas áreas do turismo e na inovação/ <i>clusters</i> .	1
Modelo de governança	Variação induzida nas relações de cooperação institucional com a mudança dos seus responsáveis.	3
	Falta de coordenação entre entidades.	3
	Proliferação (número exagerado) de projetos âncora versus complementares (dispersão do foco e da coerência da estratégia).	2
	Necessidade da revisão dos objetivos estratégicos.	2
	Falta de conhecimento sobre o património local ao nível dos saberes.	1
	Défice de informação.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 20. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.**

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 30 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 30. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Câmara Municipal da Guarda, Associação dos Artesãos da Serra da Estrela, Gardunha 21 e Unidade Local de Saúde da Guarda	
Problema:	As EEC deviam ter sido estruturais na formatação do programa regional e não foram – Nuvem “Estratégia/programa regional”.
Objetivo:	As EEC devem ter um Eixo no próximo programa regulamentar. <u>Comentário adicional:</u> <i>Deve continuar a haver um PROVERE, construído a partir de cima (programa operacional, depois eixos, regulamentos, etc.).</i>
Medidas:	Partindo da avaliação do PROVERE e dos <i>Clusters</i> atuais, definir os recursos/linhas de ação do Eixo com a criação da figura de AIVT (Ação Integrada de Valorização Territorial). <u>Comentário adicional:</u> <i>Devem ser criadas AIVT (para áreas protegidas, aldeias históricas, produtos agroalimentares, sendo a inovação um elemento transversal) para a Beira Interior.</i>
	Abordagem territorial integrada com lógicas multifundos e multinível. <u>Comentário adicional:</u> <i>Abordagem territorial integrada - definir mapas, para identificar os territórios de baixa densidade. Estes não podem ser pensados a partir de focos temáticos (primeiro deve definir-se o enfoque territorial, depois o enfoque temático); multifundo - ir a todos os fundos, mesmo aos agrícolas (modelos de decisão cruzada ou de acompanhamento cruzado), havendo hierarquia de planos; multinível - não se deve focar apenas nas Autarquias, aliando a Administração Central.</i>
	Sistema de incentivos próprio dentro do Eixo para inovação/capacitação empresarial e internacionalização. <u>Comentário adicional:</u> <i>Reforçar a competitividade das empresas e atrair investimentos, com a criação de um sistema de incentivos próprios (1 - capacitação das empresas; 2 - inovação: é difícil de compreender porque é que o sistema de incentivos para a inovação não tem em consideração a dimensão territorial; 3 – internacionalização: fomentada especificamente para a região, com a possibilidade de representação externa, junto da AICEP).</i>

Grupo 2 – ADXTUR, Câmara Municipal do Fundão, Câmara Municipal de Seia e ICNF	
Problema:	Desajustamento dos objetivos das políticas públicas/instrumentos de intervenção (operacionalização) – Nuvem “Estratégia/políticas públicas”.
Objetivo:	Coerência entre objetivos estratégicos e sua operacionalização.
Medidas:	Condicionar a integração em plano de ação ao grau de maturidade do projeto/promotor.
	Demonstrar capacidade institucional pelo consórcio.
	Flexibilizar o desenho dos instrumentos operacionais, mantendo os objetivos estratégicos.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Demonstração de capacidade institucional ao longo da implementação do projeto.</i>
Grupo 3 – Câmara Municipal da Guarda e Naturtejo	
Problema:	Défice de cooperação impeditivo da revisão estratégica para melhor adequação ao contexto atual e maior eficiência nas relações intra EEC – Nuvem “Modelo de governança”.
Objetivo:	Atingir um modelo de governação inclusivo, funcional, adequado às estratégias diversas e dispersas pelo território (público e privado) e à evolução registada pelo <i>Buy Nature</i> até ao momento.
Medidas:	Criação de uma nova entidade autónoma e representativa adequada à nova realidade da EEC (agenda partilhada).
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Criação de uma nova organização - é preciso terminar a repartição territorial e encontrar uma voz própria do Buy Nature.</i>
	Política de comunicação assente na nova entidade gestora que aja de forma homogénea e articulada em todo o território (redução da descentralização interna).
	Provocar uma revisão das prioridades regionais cuja coordenação assente nos novos modelos de governação.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Revisão das prioridades regionais (diálogo entre estratégias PROVERE e Clusters, para evitar a cacofonia).</i>

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 21. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente às novas relações de cooperação criadas no âmbito da EEC-PROVERE.

Tabela 31. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	6	4	1	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	1	1	4	5
3. Sustentabilidade das Relações	0	2	3	6	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	1	9	0	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 22. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais) aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 32. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Alegações Iniciais	- A estrutura de gestão da EEC começou a trabalhar muito tarde; - Não houve relação entre restauração e alojamento, entre animação e atração de visitantes; - Não houve relações com outras EEC; - Não são conhecidas ações com instituições de ensino superior e ações de benchmarking.	- Antes do Buy Nature não havia qualquer relação de cooperação; - As áreas protegidas e o produto “Turismo de Natureza” passaram a fazer parte do discurso e da prática dos agentes do território (deixou de ser um recurso “daquilo que não se podia fazer”, que afastava agentes e investidores); - Para concertar é preciso conhecer os recursos do território e hoje todos conhecem melhor aquilo que valemos em conjunto, aquilo que fazemos em conjunto. Hoje estamos muito melhor preparados.
Réplica	- Foram 6 anos. Não teremos um período tão extenso para implementarmos as coisas; - Conhecemos melhor as coisas? Sim, mas era preciso ir mais além. O consórcio não conseguiu fazer planos de ordenamento das áreas protegidas; - Não foram capazes de evitar que a gestão das áreas fosse para Lisboa.	- Foram 6 anos, mas durante 3 anos discutiu-se a aprovação do Plano de Ação; - Após a sua aprovação, entrou-se logo em reprogramação; - Apenas há 3 semanas é que se definiram efetivamente as verbas a gastar.
Alegações Finais	- As entidades do território estão insatisfeitas com a dinâmica implementada pelo líder do consórcio; 6 anos é muito tempo e não houve uma dinâmica que hoje permitisse chegar num conjunto mais representativo de agentes.	- Definiu-se um foco (natureza) e definiu-se um território (áreas protegidas); - Conseguiu-se colocar o tema “Áreas Protegidas” no calendário nacional (Rota da Transumância, programa de animação da Serra da Gardunha, valorização de produtos locais, como a cereja).

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Tribunal.



Figura 23. Fotografias da dinâmica do Tribunal.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Douro – Região Vinhateira

Relatório Workshop | 28 Junho 2013 | Peso da Régua

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	250
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	251
2.1 Dado	251
2.2 Nuvem de Problemas	252
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	254
2.4 Alvo	255

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Douro – Região Vinhateira”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Douro – Região Vinhateira” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 24. Flyer Douro – Região Vinhateira.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 28 de Junho e contou com a participação de 9 entidades, num total de 11 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 33. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Morgadio da Calçada	Manuel Villas-Boas
Fundação Museu Douro	Fernando Seara
Ansiães, S.A.	Jorge Monteiro
CCDR-N	Maria José Pereira
CITMAD - Centro de Inovação de Trás-os-Montes e Alto Douro	Edgar Secca
Estrutura de Missão do Douro	Rui Lima
Estrutura de Missão do Douro	Célia Ramos
Estrutura de Missão do Douro	Graça Fonseca
NERVIR	Carlos Maia
Casa de Santo António de Britiande	Pinto Ribeiro
Turismo do Douro	Alexandre Guedes

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (André Barbosa e Hugo Magalhães) que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 34. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Sim, claro. No Douro, existem muitos atores (com pontos de interesse convergentes), esta parceria permitiu que se estreitassem as relações entre eles. Cumpriu-se uma fase, mas ainda há muito a fazer. Existem algumas intervenções ao nível das infraestruturas.</i> <i>O plano PROVERE veio coincidir com um plano que a entidade tinha. Foi o PROVERE que deu o impulso, sem ele não se tinha avançado. O projeto contempla diversas valências.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Alguns atores reconheceram valor porque se juntaram aquando das ações para a construção da estratégia e da visão para o território (antes os agentes não interagiam). Foi um bom “pontapé de saída” para fomentar as relações entre os agentes. Criaram-se dinâmicas com o PDTVD (investimento público).</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>É evidente. O turismo é o futuro do Douro. Juntar sinergias em torno do potencial da região é positivo.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>O apoio fornecido pela entidade gestora permitiu o avanço do projeto. A situação económica do país tem condicionado a atuação dos diversos setores.</i>

Questão do Dado	Contributos
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Na minha perspetiva não. Por exemplo o PRODER faculta uma majoração apenas em análise de mérito e de 2%. Não sei se estava mal informado à partida.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Esta é uma região onde a mobilização é muito difícil. Houve atores fundamentais e foi possível mobilizar uma série de atores que de outra forma seria impossível. É sempre muito difícil arrancar quando se quer avançar com estratégias de eficiência coletiva. Há 20 anos era impossível sentar à mesma mesa CM, donos de quintas, universidades e isto tem sido conseguido.</i> <i>Não, não é um processo natural.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 26 problemas. Destes, apenas 9 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 9 problemas.

Tabela 35. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Burocracia e planeamento	Ausência de meios para a operacionalização da rede/cooperação.	3
	No acompanhamento da execução financeira o sistema deve ser muito menos burocrático.	2
	Falta coordenação prévia entre os atores regionais na preparação e desenho dos projetos, que evitem a duplicação de iniciativas e mobilizem melhor todos os recursos.	1
Política pública	Articulação prévia entre autoridades de gestão é ineficaz. Poucos concursos específicos para projetos PROVERE. Abordagem LEADER não discrimina positivamente. Expectativas criadas. Limites orçamentais impostos tardiamente.	9
	Criar expectativas pouco fundamentadas. Alteração constante de regras/regras pouco claras.	1
	Nosso projeto específico: não tivemos qualquer recetividade no PRODER sobre candidatura.	1
Envolvimento da população e dinâmicas locais	Envolver de um modo mais intenso a população/território onde os projetos vão ter incidência.	4
	Aldeias vinhateiras: - Falta de negócios locais que integrem a população; - A importância de se ver uma aldeia a funcionar, com animais, etc. e a restauração instalada poder trabalhar com os produtos locais (hortas, jardins, galinheiros).	2
Ineficiências na conceção da política (esclarecimento)	As dificuldades sentidas decorrem, em grande parte, da ineficiente definição da política pública: - Limites orçamentais; - Implicações no contrato de consórcio; - Morosidade/burocracia QREN/PRODER.	7

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 25.** Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 36 compila os resultados desta dinâmica.

Tabela 36. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Estrutura de Missão do Douro, Morgadio da Calçada e Fundação Museu Douro	
Problema:	Ineficiência de articulação entre o promotor e a entidade gestora.
Objetivo:	Simplificar os processos e os procedimentos.
Medidas:	Estabelecimento claro e objetivo das regras e regulamentos: • Caráter transversal (sem alteração de regras e procedimentos durante a vigência do programa); • Caráter prévio (aquando da conceção da estratégia).
	Responsabilização local das iniciativas desde a sua conceção à sua execução (promotor e entidade gestora) com a autonomia que é devida.
	Capacitação e formação técnica local.
Grupo 2 – CCDR-N, Turismo do Douro e Casa de Santo António de Britiande	
Problema:	Envolvimento e dinâmicas locais.
Objetivo:	Dinamização das populações.
Medidas:	Apresentação e discussão da estratégia.
	Montagem de projetos agregadores de interesses que concorram para a estratégia global.
	Acompanhamento da execução e pós-execução (seguimento).
Grupo 3 – Ansiães, S.A., CITMAD - Centro de Inovação de Trás-os-Montes e Alto Douro, Estrutura de Missão do Douro e NERVIR	
Problema:	Ineficiências na conceção e operacionalização da política pública.
Objetivo:	Definição dos mecanismos para a eficaz implementação da política.
Medidas:	Elaboração atempada e objetiva dos regulamentos: • Articulação prévia das autoridades de gestão dos diversos PO; • Estabilidade das regras aplicáveis; • Tratamento positivamente discriminado para os promotores privados/locais.
	Dotação financeira adequada, gerida localmente: • A definir na fase inicial do processo evitando criar falsas expectativas e permitindo o início mais célere do programa.
	Melhorar a comunicação com os gestores dos diversos programas e com os promotores/beneficiários. Criar condições para um melhor funcionamento em rede.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 26. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente à sustentabilidade dos projetos e um maior nível de satisfação relativamente à sustentabilidade das relações.

Tabela 37. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	1	5	5	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	3	6	2
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	0	7	4
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	3	4	4	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

**Figura 27. Fotografias da dinâmica do Alvo.**



Sociedade Portuguesa de Inovação

Valorização das Estâncias Termais da Região Centro
Relatório Workshop | 20 Junho 2013 | Curia

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	259
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	259
2.1 Dado	259
2.2 Nuvem de Problemas	261
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	263
2.4 Alvo	265
2.5 Tribunal	266

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Valorização das Estâncias Termas da Região Centro”.

1 ENQUADRAMENTO

O *Workshop* realizado no âmbito da EEC-PROVERE “Valorização das Estâncias Termas da Região Centro” decorreu no dia 20 de Junho e contou com a participação de 7 entidades, num total de 9 participantes (ver Tabela 1). Esta sessão foi realizada no Curia Tecnoparque.

Tabela 38. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Associação das Termas de Portugal	Pedro Maranhã
Associação das Termas de Portugal	André Chambel
Associação das Termas de Portugal	João Pinto Barbosa
Câmara Municipal de Castro Daire	Mafalda Reis
Câmara Municipal de Tondela	Pedro Adão
Fundação Inatel	Cristina Maximino
Grande Hotel das Caldas da Felgueira, SA	Adriano Barreto Ramos
Sociedade Águas da Curia	Manuela Coimbra
Tondelviva, SA	Miguel Rodrigues

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Marisa Rodrigues e Sara Brandão) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a

palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 39. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>No início, como ator privado, acreditei no PROVERE, mas neste momento é “ver para crer”. Em termos de calendarização e de montantes foi sendo tudo alterado e no final os montantes são muito menores do que o inicialmente previsto. Tudo descambou um pouco e neste momento não reconheço valor acrescentado. Hoje não me teria inscrito porque enquanto privado não obtive os resultados que esperava.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>O recurso endógeno desta EEC são as termas. Trata-se naturalmente de um recurso sustentável e valorizável. Com o contributo do PROVERE temos a expectativa que essa valorização seja ainda maior.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Criaram-se imensas expectativas relativamente ao financiamento mas depois as pequenas minudências fazem cair tudo por terra sem percebermos porquê. Deparamo-nos com alguns técnicos que muitas das vezes não tinham experiência na área do Turismo e a quem tivemos de explicar coisas básicas (para grande espanto da nossa parte). Por outro lado, alguns dos sistemas de apoio nos quais esperávamos que abrissem candidaturas não as abriram (por ex. na área da saúde) para grande prejuízo nosso. Quem está a preparar o novo QREN devia ter em conta as oportunidades que se perderam e potenciar tudo o que se conseguiu. As novas atividades dependem dos players e não se deve deixar perder o espírito criado no seio do consórcio (que poderia ter sido ainda mais potenciado pelas oportunidades que não apareceram).</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Na minha opinião não. Começamos em 2008/2009, tínhamos apresentado um projeto de natureza material que foi reprovado pelo Turismo de Portugal por questões burocráticas (precisávamos de um reconhecimento de interesse específico para o projeto e não nos bastava ter o reconhecimento que já tínhamos há anos). Apenas em 2011/2012 conseguimos ter esse dito reconhecimento específico. O timing dos processos e os tempos de aprovação são brutais – ninguém conhece as regras e isso prejudica muito o Programa.</i>

Questão do Dado	Contributos

	<i>Esta EEC foi a única que não teve Ações Preparatórias. Nós partimos em condições desfavorecidas em relação às outras EEC porque elas tiveram mais tempo para planearem. Não digo que tenha sido negativo pois tivemos um resultado notável, melhor avaliação e pontuação. Note-se que esta EEC é a que tem maior índice de execução.</i> <i>Não. Quando nos reunimos pela primeira vez tínhamos uma expectativa que o ritmo de execução seria outro. Quando começámos a falar com a CCDR e quando assinámos o contrato PROVERE pensávamos que esta estrutura e reconhecimento desbloqueariam as burocracias. Mas os primeiros avisos de concurso foram lançados em 2010 (para o setor público) e em 2011 (para o setor privado). Por outro lado, tudo mudou radicalmente a nível económico.</i> <i>O PROVERE tem uma história e tem um “pai” que pensou o Programa ajustado ao País e foi-se embora. Sem “pai” e sem “padrasto” as coisas não podiam correr bem. Se há algum responsável por isso, não é a CCDR mas sim os governantes: primeiro, não se identificaram com os investimentos lançados anteriormente; segundo não olharam de uma forma integrada para o Programa. Era preciso dinheiro para o pôr em marcha e as pessoas envolveram-se com a ideia de beneficiarem dos incentivos disponíveis. Vivemos com o “síndrome do Pedro e do lobo” porque tanto foram prometendo e não cumprindo que agora já ninguém acredita. O PROVERE era apresentado como um instrumento de eficácia e estamos com uma velocidade abaixo do que seria necessário.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Encontramos problemas na implementação desde o início e as pessoas começaram a deixar de acreditar. Isso pode explicar o facto de em 2011 ter havido poucos promotores privados a candidatarem-se quando no início eram muitos. O cenário do convite ao investimento também se alterou radicalmente, o que contribui para que o resultado não fosse o que se esperava. Na verdade, os projetos que correram melhor foram os projetos âncora materiais públicos, mas pelo caminho foram ficando algumas das iniciativas inicialmente pensadas. Houve adiamentos no investimento, mas também houve sempre da parte da CCDR a informação de que haveria mais aberturas de candidaturas, o que não aconteceu. Em 2012 soubemos que não haveria mais. É pena porque há outros projetos muito importantes que ficaram para trás.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 26 problemas. Destes, apenas 8 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes) o que significa que um problema é tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos que reuniu. No final do exercício os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 8 problemas.

Tabela 40. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Fatores estruturais	Conjuntura económica.	3
Instrumental	Burocracia excessiva nos processos de avaliação/análise que atrasam a implementação de projetos e afetação de incentivos FEDER.	6
	Oportunidade de candidaturas.	5
	<i>Timing</i> dos avisos de candidaturas.	1
	Morosidade dos processos de análise.	1
Política pública	Falta de vontade política.	5
	Devido a sucessivas alterações de natureza política no enquadramento das EEC-PROVERE algumas das tipologias de projetos programados não puderam ser concretizadas.	4
	Desarticulação entre políticas e instrumentos.	2

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 28. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de um dos problemas dentro da nuvem “Políticas públicas”. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 41. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Associação Termas de Portugal, Câmara Municipal de Castro Daire e Grande Hotel das Caldas da Felgueira	
Problema:	Alteração das políticas de enquadramento da EEC-PROVERE – “Devido a sucessivas alterações de natureza política no enquadramento das EEC-PROVERE algumas das tipologias de projetos programados não puderam ser concretizadas”.
Objetivo:	Dar uma linha de coerência e continuidade desde a conceção das EEC-PROVERE até à conclusão do período de implementação.
Medidas:	Assegurar que a implementação das EEC-PROVERE não dependa das alterações de natureza governamental/política.
	Assegurar que a gestão das EEC-PROVERE, desde a conceção à implementação, seja exclusivamente de natureza técnica baseada na realidade socioeconómica dos territórios.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Verificamos que algumas portas se foram fechando e que projetos estratégicos que estavam desde o início programados (como por exemplo ao nível da formação profissional) foram caindo. As regras foram mudando ao longo do jogo. É importante que estes processos não dependam da vontade</i>

	política.
	Garantir a coerência política ao nível nacional, regional/local no enquadramento das EEC-PROVERE. <u>Comentário adicional:</u> <i>Existe o vetor do turismo e bem-estar onde nós não estamos incluídos. A nível regional, há um PROVERE no norte (Minho-IN) com investimento também nas termas e há uma desarticulação. O Turismo de Portugal identifica as termas enquanto turismo de saúde como estratégico mas depois tudo esbarra em documentos e burocracias. Sucessivos governos apostam na saúde (uma aposta na qual as termas se assumem como um ator importante) mas na prática observa-se o contrário. Cortam-se participações, nada é coerente. Há uma desarticulação a nível regional e governamental.</i>
Grupo 2 – Sociedade Águas da Curia, Câmara Municipal de Tondela e Associação Termas de Portugal	
Problema:	Falta de eficácia dos instrumentos operacionais que suportam a EEC – “Desarticulação entre políticas e instrumentos”.
Objetivo:	Adequar a tipologia e programação dos instrumentos à estratégia.
Medidas:	Definição de uma calendarização <i>ex-ante</i> que garanta aos atores a possibilidade de um planeamento.
	Maior flexibilidade dos avisos de candidatura e das suas exigências.
	Articulação entre os vários instrumentos e entidades públicas gestoras.
Grupo 3 – Tondelviva, SA, Fundação INATEL e Associação Termas de Portugal	
Problema:	Política pública – “Falta de vontade política”.
Objetivo:	Assunção de um desígnio nacional que coincida com o ciclo dos sucessivos quadros comunitários (e não governativo).
Medidas:	Os fundos comunitários devem ser geridos por objetivos e não por Programa Operacional.
	Coerência nos instrumentos, na legislação e nos critérios de análise perspetivando o objetivo.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 29. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, destaca-se o nível de satisfação dos participantes relativamente à sustentabilidade das relações.

Tabela 42. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	2	5	1	1
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	4	5	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	1	3	5
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	2	6	1	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 30. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais) aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.



Tabela 43. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Alegações Iniciais	Estamos a falar de um projeto que envolveu inúmeras pessoas e recursos com o objetivo de dar competências à Região Centro enquanto destino termal. Depois de 5 anos de programa o que foi requalificado? Há novas competências distintivas? Há novas ofertas?	- O plano foi pensado por um conjunto de pessoas que articularam o que seria o cumprimento de um dever. Houve essa vontade desde o início e a mesma se centrou no território, sobretudo num recurso muito focado no território – a água como componente termal de saúde e bem-estar. - O plano esteve imbuído dos valores e espírito corretos. A EEC pode ter falhado a concretização dos seus objetivos iniciais e, em alguns casos até, pode ter extravasado algumas das suas competências, mas no geral o consórcio portou-se bem e não merece ser julgado pelo crime que não cometeu.
Réplica	Um crime não é só uma ação (pode ser também a falta de ação). Avaliamos, neste caso, o facto de a EEC não ter sido diligente e não ter sido feito nada para evitar o fracasso na concretização dos objetivos. Quanto às razões pode ter atenuantes. Não estamos a falar de crime mas de negligência.	O carro foi roubado de noite e nós não vimos. Não conseguimos identificar em concreto quem foi o culpado. Podemos ter suposições mas não temos certezas. A nossa EEC não pode ser culpada uma vez que terão sido outros a cometer o crime.
Alegações Finais	A questão aqui é: temos carro ou não temos carro? Há execução nestes 5 anos?	Sei que não temos carro, mas nesta área de termas e turismo de saúde também podemos andar de bicicleta.





Sociedade Portuguesa de Inovação

InMotion: Alentejo, Turismo e Sustentabilidade
Relatório Workshop | 27 Junho 2013 | Portalegre

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	270
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	271
2.1 Dado	271
2.2 Nuvem de Problemas	272
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	273
2.4 Alvo	274

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “*InMotion*: Alentejo, Turismo e Sustentabilidade”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “*InMotion: Alentejo, Turismo e Sustentabilidade*” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 31. Flyer *InMotion: Alentejo, Turismo e Sustentabilidade*.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 27 de Junho e contou com a participação de 3 entidades, num total de 3 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 44. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Câmara Municipal de Alter do Chão	Sónia Carrilho
Quinta do Barreiro	José Manuel Coelho
Rossio Hotel	João Sadino

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Cátia Furtado e Sónia Bento) que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 45. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não existem interações. As entidades que constituem o consórcio estão desligadas.</i> <i>Os promotores não entendem o interesse do PROVERE, nem o seu papel como promotor, nem de que forma podem ajudar a desenvolver as ideias. Não conhecem as mais-valias que se podem adquirir com o PROVERE. Esse é o grande problema.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>O PROVERE tem todo o interesse e faz todo o sentido para a região.</i> <i>É complicado não haver interação entre entidades. As unidades pequenas não se conseguem promover.</i> <i>O consórcio fazia falta mas também deviam haver debates de ideias para perceber o que os agentes pretendem para Portalegre.</i> <i>Faz todo o sentido haver um debate de ideias com parceiros.</i> <i>As pessoas têm que vir para Portalegre – temos muitas necessidades mas precisamos de um objetivo comum. É importante não dispersar capitais.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não foi respondida.</i>

Questão do Dado	Contributos
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Não foi respondida.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Houve uma adesão inicial muito grande com a assinatura de contrato de um grande conjunto de empresários, mas foi esmorecendo. Não houve interação com possíveis beneficiários deste projeto, pelo que, ao longo do tempo, muitos projetos não avançaram. Destaca-se, neste contexto, o projeto âncora Filatur que se encontra em execução. Os restantes projetos âncora não têm vindo a desenvolver-se.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Dado.



Figura 32. Fotografias da dinâmica do Dado.

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 9 problemas. Destes, apenas 4 foram analisados em maior

detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 2 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 4 problemas.

Tabela 46. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Falta de estratégia	Não desenvolvimento dos projetos âncora.	3
	Temos que guiar um rumo do projeto PROVERE para ajudar os projetos complementares.	2
Falta de visão	Falta de entendimento entre entidades gestoras.	2
	Entidade promotora e equipa de trabalho não funcionaram.	2

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 33. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 1 grupo de trabalho. A Tabela 47 compila os resultados desta

dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 47. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Câmara Municipal de Alter do Chão, Quinta do Barreiro e Rossio Hotel	
Problema:	Falta de estratégia.
Objetivo:	Definir uma estratégia global com um plano concreto para conseguir alterar/adaptar a situação atual.
Medidas:	Analisar/avaliar o que foi e o que não foi implementado e adotar novas mecânicas. Quando um projeto não é implementado deve ser substituído/adaptado de imediato. Ter projetos âncora que consigam atrair pessoas ao PROVERE – mais turismo – escolher bem estes projetos de forma a serem sustentáveis. Criar momentos de debate de ideais com todos os parceiros (PROVERE) para que a estratégia seja (re)construída em conjunto. <u>Comentários adicionais:</u> <i>Era importante tentar desenvolver a economia local e regional através dos projetos âncora. É exigido que todas as unidades recebam bem e que divulguem bem o território. Trabalhar em rede é ter uma parceria com unidades complementares (ex. Restaurantes) que recebam bem os hóspedes.</i> <i>Era importante que houvesse uma entidade que coordenasse tudo a grande escala para facilitar a gestão destas parcerias e a promoção do território.</i> <i>Uma das medidas que (se) propõe é o debate de ideias mais alargado com os parceiros para que a estratégia seja reconstruída em conjunto. Mobilizar os parceiros é fundamental;</i> <i>Falhando o suporte (objetivo comum de todos), os parceiros acabam por se centrar mais nas suas necessidades particulares. É necessário um elemento aglutinador, uma entidade aglutinadora do PROVERE que coordene as atividades e que acompanhe o processo.</i>

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente à sustentabilidade das relações e um maior nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado.

Tabela 48. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	0	1	1	1
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	1	1	1	0	0
3. Sustentabilidade das Relações	1	2	0	0	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	1	1	1	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

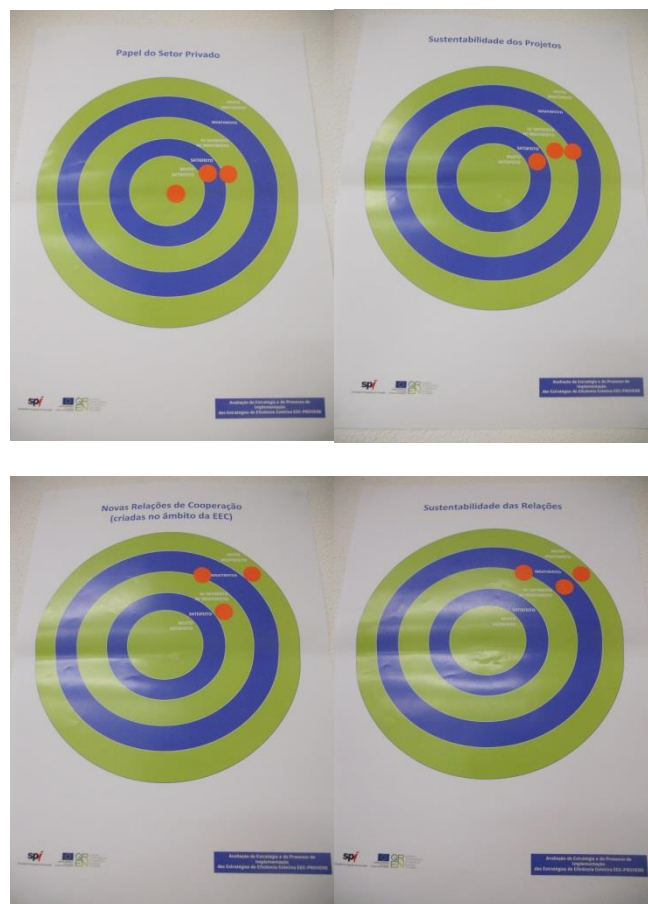


Figura 34. Fotografias da dinâmica do Alvo.



Sociedade Portuguesa de Inovação

INOVARURAL e Terra Fria Transmontana
Relatório Workshop | 4 Julho 2013 | Bragança

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	278
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	279
2.1 Dado	279
2.2 Nuvem de Problemas	280
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	282
2.4 Alvo	284
2.5 Tribunal	285

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede das EEC “INOVARURAL” e “Terra Fria Transmontana”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram os consórcios das EEC-PROVERE “INOVARURAL” e “Terra Fria Transmontana” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 35. Flyer INOVARURAL e Terra Fria Transmontana.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 4 de Julho e contou com a participação de 11 entidades, num total de 13 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 49. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano	Pedro Morais
Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano	Manuela Oliveira
Câmara Municipal de Bragança	João Rodrigues
Câmara Municipal de Vila Flor	Fernando Barros
Câmara Municipal de Vila Flor	Valdemar Teixeira
Câmara Municipal de Vinhais	Moura dos Santos
Câmara Municipal de Mogadouro	Isabel Fernandes
Cooperativa Agropecuária Mirandesa	Nuno Paulo
Corane	Luísa Pires
Instituto Politécnico de Bragança	Orlando Rodrigues
NERBA	Helena Videira
NPT – Travelguide	Edgar Secca
Resíduos do Nordeste	Paulo Praça

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Hugo Magalhães e Marisa Rodrigues) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 50. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Da parte dos atores públicos sim houve reconhecimento, porque têm projetos. Da parte dos atores privados não houve de todo reconhecimento, sobretudo por causa da articulação entre PROVERE e PRODER.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Sim, no caso da Terra Fria as raízes da estratégia estão associadas ao Quadro Comunitário de Apoios III. Em termos turísticos, foi o que mais contribuiu para dar a conhecer o território. No entanto, só funciona ao ritmo dos fundos comunitários.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que	<i>Muitos projetos e atividades estão agora a começar, no entanto se não fosse a estratégia, os projetos dificilmente avançariam.</i>

Questão do Dado	Contributos
potenciem os resultados obtidos?	<i>Em termos de setor privado, pouco. A grande maioria dos projetos privados foi-se perdendo.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Acho que sim. Estas estratégias foram uma medida de política inovadora que envolveu os atores locais na definição de projetos.</i>
	<i>Julgo que não. Houve falta de interação entre organismos financiadores.</i>
	<i>Acho que não (está tudo dito). Os ministérios não deviam funcionar cada um por si.</i>
	<i>Acho que não. Eventualmente, os atores públicos foram mobilizados, pelo menos em parte.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 23 problemas. Destes, apenas 13 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 13 problemas.

Tabela 51. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade	
		INOVARURAL	Terra Fria Transmontana
Questões burocráticas nacionais/regionais	Burocracia.	0	3
	Atraso dos projetos âncora.	0	1
Falta de coordenação e garantias de financiamento	Falta de coordenação superior e decisão tardia na aprovação dos projetos apresentados.	4	1
	Falta de articulação PROVERE-PRODER.	1	1
	Assinatura de contratos de financiamento tardia.	0	2
	Falta de coordenação entre as regiões PROVERE e os setores privado e público.	0	1
	Interação entre entidades.	0	1
	Decisão da aprovação.	1	0
Ineficácia dos programas	Os privados não foram apoiados, o PRODER já acabou e o PROVERE está a iniciar.	5	4
	Falta de reconhecimento da estratégia PROVERE ao nível de alguns decisores políticos.	0	3
	Alteração da estratégia inicial.	1	1
	Reduzida participação das empresas.	0	1
Conjuntura económica	Conjuntura económica.	0	2

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 36. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.**

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 52. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano, NPT – Travelguide, Corane e NERBA	
Problema:	Falta de coordenação e garantia de financiamento.
Objetivo:	Programas devidamente articulados e com orçamentos adequados.
Medidas:	Agilização de procedimentos de análise de candidaturas.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>A nível público os processos de análise demoraram 2, 3 anos (por falta de pessoal provavelmente). A análise devia ser feita pelas entidades líderes.</i>
	A estratégia de eficiência coletiva dispor de autonomia financeira para financiar projetos enquadrados na EEC aprovada.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Haver um envelope financeiro para a EEC como um todo, tornando mais eficiente a aplicação.</i>
	A EEC PROVERE ser de facto uma estratégia conjunta e coesa da região.
Medidas:	<u>Comentário adicional:</u> <i>Fazem-se muitas estratégias e muitos planos, duplicando os custos. Devia haver uma estratégia coesa e unificadora para um território.</i>
	<i>A questão da proximidade (no caso da Terra Fria estão no mesmo edifício) é fundamental para a articulação entre PRODER e PROVERE (Eixo 3).</i>
Grupo 2 – Resíduos do Nordeste, Instituto Politécnico de Bragança, Câmara Municipal de Mogadouro e Cooperativa Agropecuária Mirandesa	
Problema:	Questões burocráticas.
Objetivo:	Custo de administração reduzido para o estado e para a economia.
Medidas:	Descentralização da tomada de decisão.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Descentralização da tomada de decisão para reduzir os custos de contexto.</i>
	Maior eficácia na obtenção de pareceres e melhor articulação entre entidades públicas.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Projetos sujeitos a muitos pareceres, muitos deles redundantes e sobrepostos.</i>
	Não utilizar a burocracia como ferramenta de seleção política de projetos.
Medidas:	<u>Comentário adicional:</u> <i>Burocracia como ferramenta política (e para a decisão de projetos) quando se quer aprovar apenas alguns projetos, implicando custos enormes.</i>

Grupo 3 – Câmara Municipal de Vinhais, Câmara Municipal de Vila Flor e Câmara Municipal de Bragança	
Problema:	Ineficácia dos programas.
Objetivo:	Valorizar e melhorar a economia local através dos recursos endógenos.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Falta de articulação entre PRODER e PROVERE (podia ter surtido muito mais efeito).</i>
	Definir a coordenação geral da gestão do programa. Sugestão: CCDR-N, DR Agricultura, CIM-TM.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Definir a coordenação, a nível superior não foi definido um coordenador.</i>
Medidas:	Definição do programa financeiro e sua calendarização.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Definir o financiamento (semelhante à contratualização).</i>
	Privilegiar os projetos que promovam o emprego e fomentem o aparecimento de produtos transnacionais.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Os projetos devem ser virados para a economia (setor privado). Se houvesse estratégia concertada, isto tinha surtido muito mais efeitos.</i>

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

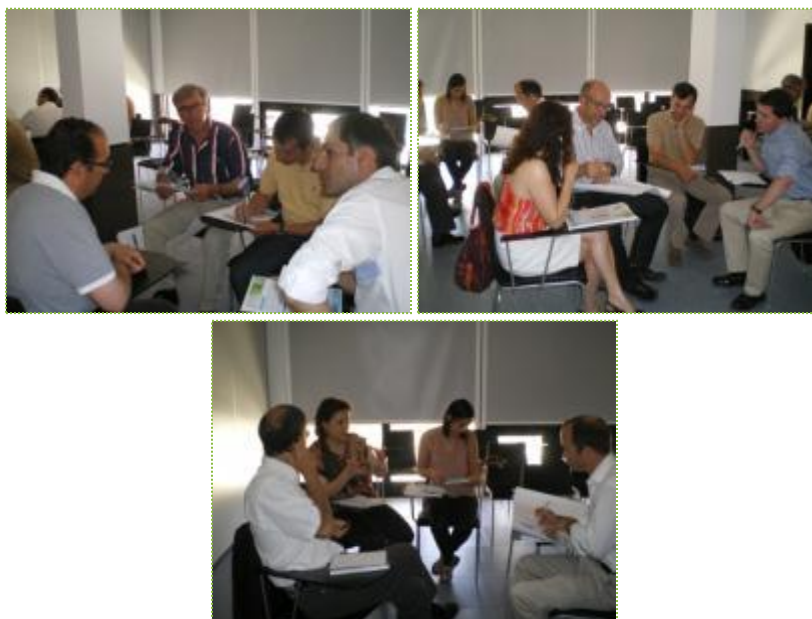


Figura 37. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente às novas relações de cooperação criadas no âmbito da EEC-PROVERE.

Tabela 53. Resultados do Alvo (Terra Fria Transmontana e INOVARURAL)

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	1	7	0	3	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	3	7	2
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	6	5	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	1	3	4	2

Nota: Verifica-se que o número total de respostas não é igual para as 4 dimensões analisadas. No entanto, os motivos são alheios à SPI.

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

INOVARURAL



Terra Fria Transmontana



Figura 38. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi sugerido por vários participantes que houvesse, em alternativa, a exposição de algumas ideias sobre o contributo da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais. Entre os resultados deste processo, destacam-se os seguintes:

- Ao longo do percurso foram sentidas dificuldades que, embora encaradas com profissionalismo pelos líderes, derivaram na não concretização dos desígnios traçados para o Programa e das expectativas criadas nos atores envolvidos;
- No geral o contributo é positivo, sobretudo pelo esforço de criação de relações entre atores públicos e privados;
- O atraso em todo o processo foi sentido como uma das principais fragilidades, levando à descredibilização do Programa e dos líderes.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Tribunal.



Figura 39. Fotografias da dinâmica do Tribunal.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Mercados do Tejo

Relatório Workshop | 4 Julho 2013 | Torres Novas

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	288
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	289
2.1 Dado	289
2.2 Nuvem de Problemas	291
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	292
2.4 Alvo	294
2.5 Tribunal	296

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Mercados do Tejo”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Mercados do Tejo” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 40. Flyer Mercados do Tejo

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 4 de Julho e contou com a participação de 4 entidades, num total de 5 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 54. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Country Smile	Paulo Lopes
Country Smile	Filipe Bento
Câmara Municipal de Vila Nova da Barquinha	Marina Honório
Ponto Aventura	Carlos Silvério
NERSANT	Tânia Silva

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Sara Brandão e Tiago Marques) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 55. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Certamente que acrescenta bastante valor. Acho que a nossa política tem sido essa, porque só trabalhando em rede, consórcio e equipa, se pode ir mais além. São vários concelhos, é preciso dinamizar a nível territorial para se ir mais além.</i> <i>Eu penso que tudo o que envolva interações e parcerias e que ajudem as empresas e várias entidades a ganhar força é uma mais-valia. O que vejo é que cada empresa puxa muito para si, não há interações e o produto final é fraco. Há muita gente a fazer o mesmo e se o rumo se mantiver (baixar o preço dos serviços) mais tarde ou mais cedo as empresas vão falir. Para termos um turismo forte no Ribatejo devemos organizar-nos e ter uma marca forte e limpa desde o início ao fim da atividade. Quem vem utilizar estes serviços vê organização, é bem recebido. Isto para que o turismo não seja visto apenas como uma atividade sazonal, em part-time, que “vai dando”. Se isto continuar a acontecer não vamos a lado nenhum.</i>

Questão do Dado	Contributos
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Todas estas apostas PROVERE são de valor acrescentado para o consumidor. No entanto estamos ainda numa fase imatura e a estratégia precisa de choque, uma prova de força. Se tivermos várias empresas a utilizar a mesma marca (Viver o Tejo) são as próprias empresas que vão enriquecer. É fundamental concertar todas as empresas para concentrar tudo debaixo do mesmo arco e assim valorizar a marca. Este será um ponto preferencial sobre todos os concorrentes.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não foi respondida.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Claramente. Somos exemplo disso. A pergunta foi certa. Eu acho que efetivamente a EEC resulta, embora nós quando fizemos o projeto já idealizássemos o que pretendíamos... É óbvio que fomos crescendo de “ervilha a abóbora”. Embora com dificuldades o projeto cresceu e hoje tem ramificações tremendas. Aparecem projetos com outras dimensões e o objetivo é estar próximos deles. O principal objetivo traçado é o desenvolvimento turístico da nossa região na qual há três, quatro anos atrás apenas havia experiências. Achamos que era uma boa oportunidade para podermos crescer.</i> <i>As empresas aqui presentes são bons exemplos. Muitas mais surgiram. Existe uma nova dinâmica no território virada para o turismo e as artes. Este é um projeto importante para levar tudo o que está feito a avante.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Houve algumas (atividades), mas os concursos e avisos apareceram muito tarde e foram poucos. Houve um abandono no consórcio inicial devido à não realização das expectativas e objetivos iniciais. Os dois projetos âncoras da Barquinha são extremamente importantes para a região. Se estamos a falar de passeios pedestres, é normal ter um percurso predefinido mas os problemas de expropriações podem inviabilizar a concretização do projeto. Automaticamente as empresas (e as operadoras) que estavam responsáveis pela sua realização veem o projeto inviabilizado. Os visitantes vêm para fazer passeio de canoas e depois vão visitar Castelo de Almourol e só se vê um vazio. É uma pena que quem visita não fique maravilhado. Estamos a falar nestes dois projetos âncora que seriam fundamentais. Embora sejam municípios diferentes, o rio é a ligação. Sempre houve e continuará a haver atores públicos, no entanto o envolvimento dos atores privados é dificultado pelos avisos de concursos.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 15 problemas. Destes, apenas 9 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 9 problemas.

Tabela 56. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Concursos	Concursos tardios.	3
	Abertura, análise e pareceres de entidades externas demorados.	2
	Concursos insuficientes.	1
Cooperação (Estratégia e operacionalização)	Participação pública – envolvimento de atores na estratégia.	5
	Estratégia coletiva.	3
	Objetividade e apoio em estruturas operacionais ideais e relacionais com as áreas em concreto.	2
	Coordenação forte.	1
	Dificuldade em inserir novos parceiros e projetos.	1
Burocracia	Papel.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 41. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 2 grupos de trabalho, um dedicado à análise de uma das nuvens de problemas e o outro dedicado à análise de duas das nuvens de problemas. A Tabela 57 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 57. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Câmara Municipal da Barquinha e Country Smile	
Problema:	Processo de concurso, avaliação e aprovação.
Objetivo:	Desburocratizar, simplificar, melhorar tempos e metas de análise e aprovação – tornar o processo eficaz e eficiente. <u>Comentário adicional:</u> <i>Adequado às necessidades do território e do país.</i>
Medidas:	- Simplificação do processo de análise e aprovação. - Identificação clara e objetiva dos regulamentos e dos critérios de avaliação e majoração. <u>Comentário adicional:</u>

	<i>Sem interpretações dúbias dos promotores ou entidades que decidem concorrer.</i> - Operacionalização de estruturas de apoio à implementação dos quadros comunitários com meios humanos e recursos necessários à celeridade dos programas. - Definição anual dos “timings” de abertura dos concursos, avaliação e aprovação. - Adequação do número de avisos e das estratégias de acordo com as necessidades territoriais (auscultação prévia). <u>Comentário adicional:</u> <i>Uma coisa é dizermos que temos metas para aprovar e que temos recursos humanos, outra coisa é fazer. Temos que olhar para as estruturas que já foram menos burocráticas e que dependiam de aprovações superiores.</i>
	- Publicitação dos apoios ao nível local através do estabelecimento de parcerias com entidades existentes nos territórios. - Criação de gabinetes de apoio, divulgação e promoção junto dos promotores, ou seja, a um nível local, das NUT ou regional, com um papel de divulgação e explicação sobre o enquadramento dos projetos locais, regionais. <u>Comentário adicional:</u> <i>Um dos únicos que fazia era o POVT. Se os promotores têm que cumprir, também temos de saber com o que contamos desde o início do quadro. Temos que saber, pois torna-se impossível ter uma estratégia que abrange várias áreas e programas sem sabermos com o que contar em termos de programação. Existem tantos atores e áreas que podem ser vivenciadas... Deve haver uma estratégia ao nível de equipamentos e infraestruturas e uma valorização do território e da economia local pois esta marca “Viver o Tejo” tem de ser autossuficiente e viver para além do projeto. É importante que, para quem cria estratégias territoriais, antes de lançarem concursos haja um apelo das CCDR aos promotores para, nos seus territórios, auscultarem as necessidades das pessoas para se poder promover território.</i>
Grupo 1 – Câmara Municipal da Barquinha e Country Smile	
Problema:	Burocracia.
Objetivo:	Desburocratizar, simplificar, melhorar tempos e metas de análise e aprovação – tornar o processo eficaz e eficiente. <u>Comentário adicional:</u> <i>Todos processos são necessários mas também é necessário clarificá-los. Existem questões e processos que não têm a ver com o objetivo pretendido. Deve ainda haver uma simplificação dos processos.</i>
Medidas:	- Avaliação dos métodos, reformulando os processos de forma a tornar claras as necessidades pretendidas. - Criação de canais simples (formulários eletrónicos, help desk, call center). - Aplicação prática do Simplex, utilizando os bons casos práticos na real necessidade das entidades publicas/privadas proponentes.
Grupo 2 – NERSANT e Ponto Aventura	
Problema:	Cooperação (estratégia e operacionalização).
Objetivo:	Envolvimento prévio dos atores públicos e privados na estratégia de cooperação. <u>Comentário adicional:</u> <i>Não deve ser apenas dizer “isto está aqui agora cumpra-se”...deve haver um envolvimento prévio.</i>
Medidas:	- Não imposição de uma estratégia/projeto, mas sim o envolvimento dos atores. - Atores como peças chave no projeto. <u>Comentário adicional:</u> <i>Eles é que farão a parte principal do projeto.</i> - Workshop/sessões de trabalho temáticas (ou não) com os parceiros. - Apresentação de exemplos de sucesso em termos de cooperação. <u>Comentário adicional:</u> <i>Acho que também é bom para as empresas terem a perceção que existem estes bons exemplos e que estão no terreno.</i> Partilha de recursos humanos e logísticos dos atores.

Comentário adicional:

Partilha de recursos físicos e humanos entre si. Não quer dizer que não haja necessidade de ter mais recursos, mas a cooperação é um fator chave.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 42. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

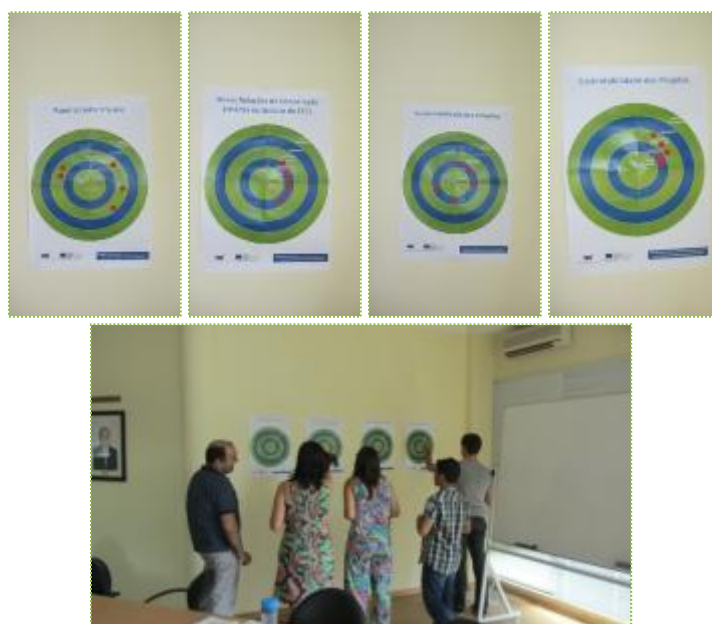
Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, os níveis de satisfação mais elevados estiveram associados às novas relações de cooperação (criadas no âmbito da EEC) e sua sustentabilidade.

Tabela 58. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	0	5	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	1	4	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	0	5	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	3	2	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

**Figura 43.** Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais) aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 59. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Alegações Iniciais	- A minha primeira questão baseia-se no tempo de execução que este projeto tem. Pelo aquilo que compreendo para além de ser muito moroso já leva um tempo de execução para os resultados que estão à vista. - Quais são os resultados que estão à vista deste projeto EEC Mercados do Tejo? Pelo que nos passa à vista desarmada não existem.	Quanto à primeira questão posso constatar que de facto o projeto decorre há já algum tempo. Contudo, penso que houve alguma reestruturação. Em dois projetos houve duas adendas onde esteve previsto, em termos temporais e de financiamento, uma reprogramação. Resultados à vista são muitos, diversas iniciativas quer no domínio privado quer no público, tal como a promoção da marca: outdoors realizados, mercados ribeirinhos, entre outros. Para além do projeto em si, juntamente com os municípios propusemos outras atividades para promoção da marca: Tributo ao Tejo, Museu de Artes na Rua, Mercados ao Domingo... São portanto algumas iniciativas. Estamos a falar de carácter imaterial. De carácter material temos alguns projetos como “As Aldeias da Praia Fluvial da Aldeia do Mato”.

	Acusação	Defesa
Réplica	Estamos em 2013. Se duas reestruturações não tivessem acontecido, os principais projetos estariam já concluídos. Mas porque foram necessárias reestruturações?	A morosidade do processo não tem a ver com responsabilidade, tem a ver com conjuntura. Inicialmente, o que estava previsto era uma questão, que com o decorrer do tempo levou a que o processo se fosse arrastando. Outra questão tem a ver com os próprios projetos âncora. O facto de terem sofrido sucessivos atrasos fez com que os outros projetos também se atrasassem.
Alegações Finais	Eu volto a comentar a minha linha de pensamento, porque toda a concertação é possível entre público e privado... Todas as empresas têm como objetivo tomar prova de algo e se agora conseguimos ver algo, (agora em 2013) conseguimos ver que essa concertação não é eficaz ou eficiente. Temos de perceber quais são as razões. Os consortes querem ver resultados. Se chegarmos à conclusão que não houve eficácia, é preciso saber quais são as razões.	Acho que é muito bom atores públicos e privados sentarem-se à mesma mesa. Independentemente dos casos menos bem-sucedidos de cooperação entre públicos e privados, existem outros tipos de entidades que trabalham muito bem. Há muito tempo atrás não havia esta facilidade de acesso e neste caso o PROVERE tem sido bem-sucedido pois abriu portas. Há sempre empatias que se criam e existem vantagens destes três municípios ribeirinhos conviverem de forma boa e saudável.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Tribunal.



Figura 44. Fotografias da dinâmica do Tribunal.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Minho-IN

Relatório Workshop | 28 Junho 2013 | Ponte de Lima

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	300
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	301
2.1 Dado	301
2.2 Nuvem de Problemas	303
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	304
2.4 Alvo	306

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Minho-IN”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Minho-IN” a participarem no evento. O flyer em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 45. Flyer Minho-IN.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 28 de Junho e contou com a participação de 18 entidades, num total de 26 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 60. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
ADERE- Peneda Gerês	Sónia Almeida
ADRIMINHO	Ana Paula Xavier
Aliança Artesanal	Paula Isaías
Associação de Golf do Norte de Portugal	António Vasconcelos
Associação de Golf do Norte de Portugal	Pedro Barroso
Câmara Municipal de Barcelos	Paulo Menezes
Câmara Municipal de Ponte de Lima	Alexandre Esteves
Câmara Municipal de Vila Verde	Júlia Fernandes
Câmara Municipal de Vila Verde	José Cunha
Câmara Municipal de Vila Verde	Delfina Mendonça
Câmara Municipal de Vizela	Patrícia Teles
Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN	Florabela Soares
Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN	José Carlos Couto
Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN	Mariana Fernandes
Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN	Júlio Pereira

Entidade	Participante
Comunidade Intermunicipal do Ave	Manuel Sousa
Comunidade Intermunicipal do Cávado	Joana Peixoto
Consórcio Minho-IN	Francisco Calheiros
Consórcio Minho-IN	Paulo Queirós
Quinta da Teimosa	Pedro Cruz
Quinta da Travessa	Nuno Matos
Quinta da Travessa	Manuel Travessa Matos
Quinta do Olival	Olga Gomes
Sol do Ave	Teresa Ramadas
Terra Damares	Luís Mamede
Wine Design Hotel	Rafael Machado

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Marisa Rodrigues e Sara Brandão) que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 61. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>As interações acrescentaram valor, claramente. No caso das 3 CIM houve um reforço da articulação, reuniões mensais e até posições comuns que já foram assumidas. Esta dinâmica do PROVERE reforçou e acentuou de forma positiva as relações. Temos candidaturas em conjunto, por ex. na área da energia e há passagem de Know-How. Na área dos atores privados há esta dinâmica que vem desde o início.</i> <i>Estes programas têm valor quanto mais não seja para recuperar aspetos ligados ao património. Não tenho muita relação, mas estes programas são sempre muito complicados do ponto de vista burocrático. Estamos a fazer um hotel, é uma quinta nas Torres Medievais, do séc. XIV. O projeto está a meio. A inauguração deveria acontecer daqui a 15 meses.</i> <i>Claro que sim, conseguiu-se juntar 3 CIM e privados. Este processo deve ter alguma continuidade no futuro. A articulação entre PRODER e PROVERE foi muito importante, permitindo uma taxa de comparticipação superior.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Tanto o setor privado como o público reconhecem valor acrescentado. O setor público com a função de alavancar o setor privado que é quem cria riqueza e emprego. A EEC ajuda a conseguir investimento. Sem esta EEC muitos projetos não se teriam concretizado.</i> <i>O número de participantes demonstra que estas sinergias estão a ser criadas entre o público e o privado.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>No início da estratégia procurou-se encontrar o recurso endógeno que seria o denominador comum: o ambiente e a paisagem. Estamos num território com muita riqueza mas tentámos encontrar algo que fosse transversal. O envolvimento, as pessoas são muito importantes para o encontro destas sinergias e isso deve-se a uma equipa que foi dando resposta a um conjunto de situações que foram sendo encontradas. O facto de os promotores procurarem essas equipas para resolver problemas e ajustarem os projetos conduziu ao sucesso.</i> <i>No início foi muito difícil. Mas depois de perceber como funcionam os motores, todo o processo começou a andar muito melhor.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Sim, aliás a ideia é mesmo essa, que surjam novos projetos que agreguem as ideias e sinergias que já existem. Foi uma oportunidade para conhecer projetos que já existiam mas que estavam perdidos e que vieram enriquecer a EEC. Novos projetos também apareceram, projetos que iremos tentar incentivar do ponto de vista da inovação. Por exemplo, na área do granito é importante incentivar a que sejam mais criativos e inovadores.</i> <i>Nos projetos complementares, que são muito importantes, havia uma expectativa da parte dos empresários de algum investimento financeiro para os seus projetos e também de uma complementaridade com outros instrumentos de financiamento. Muitos não têm capacidade de investimento. Deixo o apelo para que isto não termine aqui.</i>

Questão do Dado	Contributos
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Tem sido cumprido de acordo com a expectativa inicial, mas o mundo mudou muito. As pessoas estão aqui, as coisas foram sendo feitas e ajustadas acrescentando umas expectativas enquanto outras caíam.</i> <i>O objetivo era o de congregar os vários atores e conseguiu-se graças à liderança e às pessoas que desenvolveram este projeto.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Tem-se conseguido a participação nas reuniões e sessões, seminários de Turismo Natureza em todo o país e internacionalmente, (etc.) permitindo perceber que os atores estão mobilizados. Bem, o único projeto não aprovado é o de Turismo de Natureza... Nós sabemos que os empresários, sendo mobilizados, serão os principais atores. Os recursos estão também a ser dinamizados. O Minho é um território apetecível para Turismo de Natureza e temos de potenciar todos os recursos para o aproveitar.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 19 problemas. Destes, apenas 6 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes) o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 6 problemas.

Tabela 62. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Burocracia (licenciamento)	Morosidade, burocracia, falta de incentivos.	11
	Veículo de informação dos projetos.	1
Instrumentos de financiamento	Maior dificuldade (escassez de avisos PROVERE para privados).	6
	Sistemas de incentivos ao investimento.	5
Modelo do programa	Modelo do projeto PROVERE “Minho-IN”.	4

Decisões políticas (impacto nos projetos âncora)	Tempo de aprovação do projeto.	3

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 46. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 5 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 63. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN, Consórcio Minho IN e Comunidade Intermunicipal do Ave	
Problema:	Instrumentos de financiamento: - Falta de avisos específicos para tipologias de projetos PROVERE privados; - Não cumprimento do programa PROVERE nos termos inicialmente programados (majoração ao nível da taxa de financiamento).
Objetivo:	Conseguir uma maior eficiência na aprovação nos projetos privados, inseridos na estratégia PROVERE.
Medidas:	Criação de avisos específicos PROVERE para privados. Cumprimento integral do que estava programado, conforme o despacho ministerial de reconhecimento das estratégias PROVERE. Maior comunicação entre os vários interlocutores que fazem a gestão dos fundos e uma coordenação nacional para a criação duma rede PROVERE, com naturais benefícios na troca de experiências. <u>Comentário adicional:</u> <i>Também a nível da gestão, não houve tempo suficiente para reflexão antes do reconhecimento formal da EEC. Havia três iniciativas individuais que foram agregadas.</i> <i>O facto de se ter eliminado a coordenação nacional não foi positivo e os PROVERE passaram a ser muito individuais, não havendo rede nacional mas sim a nível do PRODER. A rede também ajudaria a criar metodologias de trabalho.</i>
Grupo 2 – Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN e Associação de Golf do Norte de Portugal	
Problema:	Burocracia.
Objetivo:	Simplificar o acesso à informação e consequente execução dos trabalhos.
Medidas:	Criação de um gabinete de apoio efetivo ao promotor. <u>Comentário adicional:</u> <i>Garantimos um gabinete com toda a informação centralizada, desde o início até ao final. Tivemos muita dificuldade por andarmos de gabinete em gabinete.</i> Redução de etapas/métodos/validação antes e durante a execução dos projetos. <u>Comentário adicional:</u> <i>Durante a execução e antes, reduzindo o número de etapas, que é muito moroso.</i> Diminuição dos prazos para a aprovação/validação das várias etapas dos projetos.
Grupo 3 – ADERE- Peneda Gerês, Comunidade Intermunicipal do Alto Minho / Minho IN, Quinta do Olival e Comunidade Intermunicipal do Cávado	
Problema:	Morosidade na aprovação dos projetos âncora.
Objetivo:	Permitir ultrapassar rapidamente questões que bloqueiam a tomada de decisões.
Medidas:	Descentralização das decisões. <u>Comentário adicional:</u> <i>Não ficar tudo centralizado e dependente a nível governamental, o que beneficiaria a nível regional.</i>
Grupo 4 – Câmara Municipal de Vizela, Quinta da Teimosa, Wine Design Hotel, Terra Damares e Sol do Ave	
Problema:	Modelo do programa.
Objetivo:	Melhorar a eficácia do programa.
Medidas:	Dotação financeira específica. <u>Comentário adicional:</u> <i>O encontro que permitiria resolver muitos dos problemas falados nos outros grupos. A iniciativa e o apoio da entidade gestora são louváveis, mas sentimos que a nível governamental fica tudo bloqueado. A entidade líder teria um montante a partir do qual geriria a EEC.</i> Maior rigor na admissão de projetos.
Grupo 5 – Quinta da Travessa e Câmara Municipal de Barcelos	
Problema:	Burocracia.
Objetivo:	Simplificar os processos.

Medidas:	Cooperação de informação entre os vários organismos. <u>Comentário adicional:</u> <i>Fundamental para todos os projetos, os funcionários do município não tem acesso à informação de departamentos diferentes, o que dificulta tudo.</i>

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 47. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, os níveis mais elevados de

satisfação estiveram associados às novas relações de cooperação criadas no âmbito da EEC-PROVERE.

Tabela 64. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	1	2	10	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	1	8	5
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	2	11	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	2	11	1

Nota: Verifica-se que o número total de respostas não é igual para as 4 dimensões analisadas. No entanto, os motivos são alheios à SPI.

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 48. Fotografias da dinâmica do Alvo.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Montemuro, Arada e Gralheira
Relatório Workshop | 27 Junho 2013 | Arouca

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	310
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	311
2.1 Dado	311
2.2 Nuvem de Problemas	312
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	314
2.4 Alvo	316

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Montemuro, Arada e Gralheira”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Montemuro, Arada e Gralheira” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 49. Flyer Montemuro, Arada e Gralheira.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 27 de Junho e contou com a participação de 15 entidades, num total de 18 participantes (ver Tabela 1). Esta sessão foi realizada no Hotel S. Pedro em Arouca.

Tabela 65. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
ADRMAG	Carminda Gonçalves
ADRMAG	Ana Mafalda Brandão
Aldeia do Codeçal	Osvaldo Magalhães
Associação Geoparque Arouca	António Duarte
Área Marques, Unipessoal Lda.	Área Marques
Câmara Municipal de Arouca	Adélia Almeida
Câmara Municipal de Castro Daire	Elisabete Almeida
Câmara Municipal de Cinfães	Carlos Félix
Câmara Municipal de Sever do Vouga	Gracinda Figueiredo
Casa da Nininha	Nuno Costa
Casa da Nininha	Laura Costa
Charmes D'Outroira	Marcos Cunha Jorge
Convites e Passatempos	João Luís
Convites e Passatempos	Mónica Matias

Entidade	Participante
Ervital	Tiago Faifa
Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P.	José Coutinho
Luso Rafting	Octávio Canhão
Traços de Outono	Isabel Fonseca

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (André Barbosa e Marisa Rodrigues), que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação ao procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responde a uma questão aleatória utilizando um Dado.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 66. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>A realidade atual é bastante distinta da que existia anteriormente. As entidades tiveram pessoas capazes de fazer cedências mútuas, o que demonstra a importância do capital humano.</i> <i>A EEC é uma forma válida de trabalho e de futuro para esta região, como meio de superação de fraquezas.</i> <i>Sim, até agora temos tido o apoio da Câmara e de algumas entidades e estamos sempre interligados. A ADRIMAG dá muito apoio.</i> <i>Em relação ao PROVERE sim, isto é um claro exemplo do valor acrescentado. Fortaleceu também as antigas.</i>

Questão do Dado	Contributos
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Sim, claro que reconhecemos. É muito importante a ajuda do PROVERE e do PRODER. As medidas nas quais participamos são as 3.1 e 3.2. Já criamos dois postos de trabalho. Recentemente, fomos envolvidos no projeto Carta Europeia de Turismo Sustentável (CETS).</i> <i>Sim, claro, porque tudo isto despertou consciências e começou tudo a articular-se, o que antes não acontecia.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não foi respondida.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>As boas práticas são o caminho que percorremos para conseguir mobilizar mais atores no terreno. Depois da CTES haverá outra visibilidade.</i> <i>Eu espero que sim, em parceria com o Município de Vale de Cambra irão surgir novos projetos. Espero que as entidades se envolvam em novos projetos para recuperar a aldeia.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Acho que sim, mas há sempre ajustes. Nós valorizamos os nossos recursos endógenos, mas muitas vezes as linhas de financiamento não dão resposta. Por exemplo, um dos nossos quatro projetos foi candidatado em 2010 e só no mês passado é que recebemos a sua aprovação.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>A questão da mobilização de atores não tem sido difícil. Como entidade gestora, há muitas entidades que nos procuram quando querem apresentar candidaturas. Os recursos é que muitas vezes não são os desejados pois há limite no orçamento. Temos feito os possíveis.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados, se prioritários, em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 20 problemas. Destes, apenas 16 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes) o que significa que um problema é tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos que

reuniu. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 16 problemas.

Tabela 67. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Promoção e divulgação	Após a concretização do projeto, este deveria ser acompanhado pela entidade principal (ADRMAG) para que cada projeto por si só não atue sozinho no mercado! Só em conjunto e com coordenação os projetos podem vingar. Para isso a ADRMAG deveria ter orçamento específico.	2
	Gostava que houvesse maior ligação entre os promotores dos projetos âncora e os promotores singulares.	1
Eficiência e financiamento	Sendo um programa de eficiência estratégica territorial, na prática tem pouca visibilidade, por exemplo: não há tratamento de 1ª linha dos projetos que concorrem às linhas de financiamento.	9
	Acelerar a execução dos projetos âncora para que os mesmos possam acompanhar o investimento dos privados.	2
	Deveria ser criada uma linha de financiamento dedicada a projetos complementares dentro dos programas operacionais, para entidades privadas e públicas.	1
	- O valor global dos projetos apresentados no Plano de Ação excedeu largamente o valor disponível para financiamento através dos programas financiadores.	1
	- O modelo do contrato de consórcio era desadequado.	
Burocracia Central Modelo de gestão	- Foram criadas “falsas” expectativas nos promotores.	1
	Excesso de burocracia na candidatura dos projetos a financiamento.	
	Prazo para execução de projetos.	6
	Problema ao nível burocrático/administrativo entre NUT (CCDRN e CCDRC).	3
	Pormenorização dos projetos <i>versus timing</i> de apresentação e apreciação das candidaturas que se traduzem em dificuldades/morosidade na execução física.	3
	Dificuldades na gestão e aprovação de candidaturas ao nível da administração central.	2
	A necessidade de haver o estudo de viabilidade financeira é uma limitação. Quando concorremos a outro apoio, de menor dimensão, tal não foi necessário, o que tornou o processo menos exigente.	2
	Períodos de tempo longos entre cada etapa do processo.	1
Burocracia local (licenciamento e adjudicação)	Licenciamento de atividades e estruturas em rede natura (burocracia e descoordenação entre entidades).	3
	Custos de licenças, engenharia e arquitetura.	3
	Contratação pública desenvolvida pelos municípios não é compatível com projetos inovadores.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 50. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 4 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 68 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 68. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Câmara Municipal de Cinfães, Câmara Municipal de Sever do Vouga, Associação Geoparque Arouca, Convites e Passatempos e Charmes D’Outroira	
Problema:	Inexistência de discriminação positiva na eficiência do programa.
Objetivo:	Criar uma linha de financiamento específico e condições à operacionalização de todo o plano de ação.
Medidas:	Maior interligação e articulação entre as instituições e organismos decisores para as linhas de financiamento numa perspetiva de priorização de desenvolvimento territorial.
	Reforço de competências das entidades gestoras das EEC-PROVERE.
	Comissão de acompanhamento/brigada com maior proximidade aos agentes locais.

Grupo 2 – Ervital, Aldeia do Codeçal, Câmara Municipal de Arouca, Áurea Marques, Unipessoal, Lda e Convite e Passatempos	
Problema:	Burocracia local (licenciamento e adjudicação).
Objetivo:	Tornar o processo mais expedito.
Medidas:	Sensibilização dos políticos e respetivos técnicos municipais, no sentido de tornar o processo mais expedito.
	Aproveitamento por parte dos municípios das boas práticas existentes (criação de um gabinete de apoio ao sector empresarial – ex: Gabinete Via Verde da Câmara Municipal de Arouca).
	Responsabilização dos técnicos que apresentam/elaboram os projetos (arquitetura e engenharia).
Grupo 3 – ADRIMAG, Casa da Nininha, Traços de Outono	
Problema:	Promoção e divulgação.
Objetivo:	Promover o território de forma conjunta em todas as áreas de negócio ligadas ao turismo: alojamento, restauração, animação turística e cultural, artesanato.
Medidas:	Concentrar na ADRIMAG a responsabilidade de promover e divulgar o território de forma conjunta, em articulação com os atores locais.
	Providenciar/criar apoios financeiros específicos para desenvolver este tipo de ações.
	Apoio dos municípios.
Grupo 4 – Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, IP, Câmara Municipal de Castro Daire, Luso Rafting e ADRIMAG	
Problema:	Burocracia central – Modelo de gestão.
Objetivo:	Ajustar o modelo de gestão/análise à realidade de implementação.
Medidas:	Regime jurídico excecional.
	Flexibilidade na execução de projetos.
	Dinamização/generalização da figura conferência de serviços.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 51. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, os níveis de satisfação mais elevados estiveram associados às novas relações de cooperação criadas no âmbito da EEC.

Tabela 69. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	0	8	8	1
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	1	0	0	14	3
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	1	13	2
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	7	8	2

Nota: Verifica-se que o número total de respostas não é igual para as 4 dimensões analisadas. No entanto, os motivos são alheios à SPI.

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 52. Fotografias da dinâmica do Alvo.



Sociedade Portuguesa de Inovação

O Montado do Sobro e da Cortiça
Relatório Workshop | 12 Julho 2013 | Coruche

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	319
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	320
2.1 Dado	320
2.2 Nuvem de Problemas	322
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	323
2.4 Alvo	324

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “O Montado do Sobro e da Cortiça”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “O Montado do Sobro e da Cortiça” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 53, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 53. Flyer O Montado do Sobro e da Cortiça.

Após uma pequena alteração na data inicialmente programada, o *Workshop* decorreu no dia 12 de Julho e contou com a participação de 5 entidades, num total de 7 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 70. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Abrigo do Outeiro	Ana Cruz
Associação dos Produtores Florestais do Concelho de Coruche e Limitrofes (APFC)	Conceição Santos Silva
Câmara Municipal de Coruche	Susana Cruz
Câmara Municipal de Coruche	Dionísio Mendes
Câmara Municipal de Coruche	Rodrigo Fernandes
Câmara Municipal de Portel	Luís Tojo
Centro Tecnológico da Cortiça	Alzira Quintanilha

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Susana Loureiro e João Gonçalves) que conduziram 4 das dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 71 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 71. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Sim. É uma única coisa, a cortiça. É um recurso essencial para Portugal e para o Mundo.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Consigo ver resultados. Há dinâmicas que foram potenciadas pelo aumento de proximidade e pela criação de rede entre as pessoas. Um exemplo disso é a criação da Feira da Cortiça. Também foram desenvolvidos novos projetos e atividades.</i>

Questão do Dado	Contributos
	Nós tínhamos definido uma estratégia para Portel com quatro projetos, nenhum foi concretizado. O montado é algo único. Nós pensámos nos quatro seguintes projetos estratégicos: 1. valorizar o produto dos produtores de cortiça; 2. viveiros de um conjunto de plantas que derivam do montado; 3. turismo rural numa herdade de sobro; e 4. projeto âncora - parque interpretativo do montado em Portel (que visava divulgar aquilo que de melhor o montado tem e funcionaria no parque de exposições e feiras de Portel). Mesmo para o projeto âncora não foi possível encontrar financiamento. Verificaram-se algumas insuficiências em termos de elementos necessários para a implementação e para a instrução do seu processo. O PROVERE é um programa interessante: o planeamento e a eficiência coletiva supramunicipal são valores que devem ser valorizados e para os quais o PROVERE pode contribuir, mas a ausência de um pacote financeiro condiciona o surgimento de novos projetos. Perde-se a possibilidade de abrir caminho a novos projetos e atividades decorrentes.
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	Não, porque fundamentalmente houve desilusão por não haver dinheiro alocado à estratégia PROVERE. Havia a sensação de que era uma “Via Verde” de acesso a fundos comunitários. Diminuindo o interesse, reduz-se a adesão. Se as pessoas vêem que o PROVERE não serve para os seus propósitos, as pessoas dirigem-se a outros meios. Algumas sim, outras não. Em relação à gestão, foram desenvolvidas as atividades previstas: conferências, debates, feiras. Em relação aos projetos, alguns foram implementados por via de capitais próprios, outros candidataram-se aos Sistemas de Incentivos existentes, sem qualquer majoração do PROVERE. Tiveram mérito próprio. Por questões de mercado alguns decidiram não avançar, mesmo após aprovação da candidatura. Fundamentalmente, muitos não foram executados porque não tinham enquadramento nos avisos existentes. Havia dificuldade de enquadramento, desde o início quando foi criado o PROVERE. Em relação a dinâmicas, houve sempre dificuldade em mobilizar parceiros, pois não viam mais-valia em estarem inseridos numa EEC.
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	A mobilização não tem sido a desejável. Contudo é variável consoante o projeto. No caso do nosso projeto a mobilização tem superado as nossas expectativas. A rede temática tem tido um número crescente de aderentes. Cada agência vai gerir os seus projetos individualmente - lógica de eficiência própria. Contudo, é notório que em termos de coletivo, essa tendência positiva não se tem verificado.

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 16 problemas. Destes, apenas 5 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 5 problemas.

Tabela 72. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Ausência de pacote financeiro autónomo	Ausência de um pacote específico para os projetos integrados em EEC-PROVERE.	7
	Falta de reconhecimento da EEC pelos diversos financiamentos.	1
Desadequação burocrática	Burocracia.	2
Interlocutores mal informados	Interlocutores mal informados.	3
Dificuldade em articular os parceiros de modo a implementar uma estratégia coletiva	Dificuldade em articular os parceiros de modo a implementar uma estratégia coletiva.	2

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 54. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 2 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problemas. A Tabela 73 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes no decurso da atividade.

Tabela 73. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1: Associação dos Produtores Florestais do Concelho de Coruche e Limítrofes (APFC) e Câmara Municipal de Coruche.	
Problema:	Interlocutores mal informados.
Objetivo:	Apoiar os promotores e dinamizar a rede.
Medidas:	Dedicar / afetar 1 técnico a cada projeto.
	Formar os técnicos de acompanhamento dos projetos.
	Tornar a legislação mais acessível.
Grupo 2: Abrigo do Outeiro, Câmara Municipal de Coruche, Câmara Municipal de Portel e Centro Tecnológico da Cortiça	
Problema:	Articulação dos parceiros na Eficiência Coletiva.
Objetivo:	Promover o diálogo entre os promotores de forma a concertar estratégias para o desenvolvimento de projetos integrados.
Medidas:	Majoração efetiva nos apoios a projetos integrados.
	Esclarecimento transversal dos gestores e interlocutores dos programas de financiamento para reconhecimento da EEC.
	Maior coerência geográfica nos projetos que integram a EEC.
Comentário adicional:	
<i>Os projetos não são verdadeiramente integrados, cada promotor constrói individualmente o seu projeto.</i>	

2.4 ALVO

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte.

Tabela 74. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	0	0	5	1
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	0	3	3
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	0	6	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	1	0	3	2	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 55. Fotografias da dinâmica do Alvo.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Paisagens Milenares no Douro Verde
Relatório Workshop | 21 Junho 2013 | Baião

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	327
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	328
2.1 Dado	328
2.2 Nuvem de Problemas	329
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	330
2.4 Alvo	332
2.5 Tribunal	333

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Paisagens Milenares no Douro Verde”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Paisagens Milenares no Douro Verde” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 56. Flyer Paisagens Milenares no Douro Verde.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 21 de Junho e contou com a participação de 9 entidades, num total de 12 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 75. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
António Amílcar Sousa Pereira Unipessoal, Lda	José Pereira
Associação Cultural e Recreativa de Santa Cruz do Douro	Tânia Gomes
Associação de Municípios do Baixo Tâmega	Hugo Vaz
Câmara Municipal de Amarante	Manuel Oliveira
Câmara Municipal de Baião	João Borges
Câmara Municipal de Baião	Susana Monteiro
Dolmen	Isabel Carvalho
Dolmen	Elsa Pinheiro
Dolmen	Telmo Pinto
Melo & Leme, Lda.	Joana Azeredo
Quinta da Casa Grande de Pinheiro	José Carvalho
Servisaúde	Luís Sousa

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (André Barbosa e Hugo Magalhães) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 76. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não estou muito por dentro da estratégia. Temos um único projeto âncora que é a construção de uma Ecopista e que envolveu um conjunto de atores que têm utilizado esta infraestrutura para promover iniciativas que permitam a melhoria da cidadania da população. Temos outros projetos complementares.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Sem dúvida! Trata-se de um território de extrema baixa densidade. A região do Tâmega e do Baixo Tâmega contam com os piores indicadores a nível nacional. Algo que nos poderá diferenciar relativamente aos outros territórios é a paisagem, o turismo. No entanto, é fundamental haver uma diferenciação positiva no futuro.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>No caso da Associação de Municípios, o projeto da Serra da Aboboreira (natural e cultural) tem uma classificação como paisagem protegida regional. Em relação à Câmara Municipal de Amarante, do projeto da Ecopista foram nascendo negócios ligados às bicicletas. Apenas um projeto âncora está concluído e assim não é ainda possível alavancar os resultados.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos	<i>Não, quer no caso do projeto âncora por causa das alterações de calendário, quer no caso dos projetos complementares.</i>

de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>O problema é o andamento da estratégia. É o problema de lidar com o património histórico e cultural: o tempo de resposta para pareceres de autoridades nacionais e a existência de interlocutores externos ao território tornam o “sistema” complexo. Vejo com dificuldade o trabalho em rede, no dia-a-dia é cada um por si.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Não deve ter sido conseguida. Este é um programa sem financiamento autónomo, que no fundo serve para agregar territórios. Há muita confusão entre PROVERE e PRODER. É um programa pomposo e com certeza se conseguiriam os mesmos financiamentos sem o PROVERE. Os municípios não têm sentido maior facilidade nas candidaturas ao PROVERE.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 21 problemas. Destes, apenas 14 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 5 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 14 problemas.

Tabela 77. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Comunicação	Plano de Comunicação – Pouca Visibilidade do Programa.	5
Burocracia	Burocracia.	3
	Procedimentos administrativos burocráticos.	1
Estruturas públicas	Subaproveitamento dos recursos e património da região.	2
	Elevadas fricções entre a oferta e a procura de trabalho e qualificação.	1
	Desarmonização das estruturas públicas desconcentradas.	1
Processo de decisão	Abertura de candidaturas sem carácter prioritário/específico para os projetos inscritos na EEC.	3
	Fundo monetário.	2
	Decisão.	2
Trabalho em rede	Dificuldade de dinamização dos parceiros.	4
	Falta de interação entre atores do consórcio.	3
	Adesão/participação.	1
	Assimetrias – visão individualizada dos agentes.	1
	Problema relativo ao desenvolvimento local – falta de cooperação entre entidades/empresas locais.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 57.** Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 4 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica.

Tabela 78. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 - Dolmen, Servisaúde, Associação Cultural e Recreativa de Santa Cruz do Douro e António Amílcar Sousa Pereira Unipessoal, Lda.	
Problema:	Comunicação.
Objetivo:	Criar condições para que o território e a EEC sejam conhecidos, na região, no País e no estrangeiro.
Medidas:	Definir 2 a 3 produtos de referência do território.
	Ex: A Rota do Românico, a Serra de Aboboreira, a Gastronomia.
	Organizar eventos que permitam promover os produtos de referência capazes de mobilizar a região e o País.
	Elaborar e manter atualizado um roteiro de produtos, de eventos, de paisagem, etc.
Grupo 2 - Associação de Municípios do Baixo Tâmega e Dolmen	
Problema:	Constrangimentos do (no) processo de decisão.
Objetivo:	Autonomia decisória e capacidade financeira.
Medidas:	Dotar a Dolmen de autonomia de decisão relativamente aos projetos da EEC.
	Dotar a Dolmen de autonomia financeira.
	Dotar a Dolmen de autonomia na validação de eventuais reformulações em coerência com a EEC.
Grupo 3 - Dolmen, Quinta da Casa Grande de Pinheiro e Melo & Leme, Lda.	
Problema:	Dificuldade de dinamização dos parceiros.
Objetivo:	Maior participação dos parceiros.
Medidas:	Educação para a cidadania.
	Comunicar com eficácia as vantagens de agir em parceria.
	Criação de infraestruturas que suportem parcerias de médio e longo prazo.
Grupo 4 - Câmara Municipal de Amarante e Câmara Municipal de Baião	
Problema:	Diferentes estruturas com poder de decisão no desenvolvimento de projetos.
Objetivo:	Harmonização das estruturas públicas relativamente aos projetos PROVERE.
Medidas:	Corresponsabilização entre as estruturas públicas envolvidas na estratégia.
	Estabelecimento de uma plataforma de entendimento na qual seriam tomadas decisões ao nível dos projetos.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 58. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, os níveis de satisfação mais elevados estiveram associados à sustentabilidade dos projetos.

Tabela 79. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	1	0	5	2
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	3	4	1
3. Sustentabilidade das Relações	0	1	1	5	1
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	0	4	4

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 59. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais) aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 80. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Alegações Iniciais	O produto “Paisagens Milenares” não chegou ao público. Tornou-se num produto amorfo, embora com grande potencialidade e por culpa de quem e de quê?	Estamos numa fase ainda muito intermédia da estratégia e não podemos promover algo que não existe. As obras não têm condições de serem visitadas. A Dolmen tem-se associado à Rota do Românico e à Associação de Municípios para promover a região (plano de comunicação). (As Paisagens Milenares) Vão ter um roteiro turístico com levantamento de todo o património existente; vão para as Astúrias para aprender com quem faz bem; vão estar em Zamora em associação ao Douro para potenciar o produto local. Só daqui a um ano, ano e meio, é que vão estar em condições de vender o produto. É uma estratégia que vão fazer para chegar às escolas com o objetivo de aumentar o conhecimento interno do que tem de bom a região.
Réplica	As paisagens existem mas não são explicadas a quem as visita nem há sistema de suporte para quem as visita.	O PROVERE é o embrião de algo para construir e criar no futuro. A identificação de um recurso para o promover é uma filosofia válida para aposta no futuro.
Alegações Finais	O produto existe mas não está comunicado. Tongobriga existe, Aboboreira também; mas não está comunicado. Estes produtos precisam de quem ajude a comunicá-los. Existem regiões que fazem a comunicação muito bem. Desta forma, as pessoas não tiram o máximo proveito da visita e os atores não têm apoio de outras entidades.	Não podem (a estrutura de gestão) responsabilizar apenas o QREN e o ON2. A parceria não assimilou a responsabilidade que deveria ter durante o processo. Um dos pilares necessários é conseguir agarrar uma parceria.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Reinventar e Descobrir – da Natureza à Cultura
Relatório Workshop | 26 Junho 2013 | Grândola

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	337
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	338
2.1 Dado	338
2.2 Nuvem de Problemas	340
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	341
2.4 Alvo	342
2.5 Tribunal	343

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Reinventar e Descobrir – da Natureza à Cultura”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Reinventar e descobrir – da natureza à cultura” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 60. Flyer Reinventar e descobrir – da natureza à cultura.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 26 de Junho e contou com a participação de 3 entidades, num total de 4 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 81. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Associação de Armadores de Pesca Artesanal e Cerco do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina	Armandina Baião
Câmara Municipal de Santiago do Cacém	Cristina Rabaça
CIMAL	Sandra Félix
CIMAL	Rafael Encarnação

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Cátia Furtado e Sónia Bento), que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 82. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Não reconhecem.</i> <i>É preciso fazer uma avaliação do processo que supostamente deveria ter sido o PROVERE: tantas entidades envolvidas e uma dinâmica e filosofia tão elogiadas. No entanto, não se conseguiu encontrar um ponto comum para todos os envolvidos. Cada um apresentou a sua candidatura com horizonte PROVERE mas não era estratégia coletiva, era apenas somatório de projetos.</i> <i>Além disso, a candidatura em si é também um obstáculo. Como promotores pensaram mais em si do que no todo, perceberam que os projetos complementares não traziam mais-valias. Num contexto económico cada vez mais difícil, foi difícil manter (alguns dos projetos). A dinâmica em termos de liderança e envolvimento dos parceiros foi-se perdendo. O projeto âncora onde se sentiu mais esta dinâmica foi na Rota Vicentina, talvez por ter tido maior envolvimento da Câmara Municipal.</i>

Questão do Dado	Contributos
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não foi respondida.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>A associação desistiu na altura por motivos financeiros. Pelo conhecimento que tenho, poucos projetos conseguiram avançar.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Não. Ficou muito aquém do inicialmente previsto porque a execução é baixa e as razões são várias: o processo é lento e burocrático; o contexto económico não ajudou; e muitos promotores acabaram por desistir.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>A CIMAL tem sido responsável pela coordenação do PROVERE e pelo secretariado, nomeadamente, através do aconselhamento dos promotores no enquadramento das candidaturas.</i> <i>A mobilização dos agentes não tem sido fácil. No início, houve muita motivação mas com as três reestruturações do plano de ação, alguns projetos acabaram por cair.</i> <i>O PROVERE não foi aliciante para muitos promotores, pelo que terá havido desistências. Atualmente há vários projetos em execução. A sua filosofia (do PROVERE) é muito importante mas a sua vertente prática ficou aquém. Há um benefício reduzido de pertencer a uma estratégia PROVERE que não se reverte em financiamento.</i> <i>Verificou-se mobilização nos sistemas de incentivos (pelo facto de terem muitos projetos turísticos). Nestes últimos avisos dos Sistemas de Incentivos, os que estavam integrados na estratégia PROVERE perceberam que as majorações já não existem.</i> <i>Não temos muitos argumentos para falar com promotores e convencê-los das vantagens que o PROVERE poderá ter.</i> <i>Há várias questões sobre abertura de avisos e sobre a integração dos projetos no enquadramento PROVERE. No entanto, os avisos têm uma grande carga burocrática e os programas não se ajustam.</i> <i>Os avisos estão abertos apenas durante 1 mês. No prazo em que se aguarda a abertura do aviso (cerca de 6 meses), os promotores não podem esperar. Têm que avançar com os seus projetos individualmente. De forma geral o PROVERE não é aliciante.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 12 problemas. Destes, apenas 7 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 7 problemas.

Tabela 83. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Financiamento	Financiamento (apoio).	2
	Contexto económico/financeiro atual.	1
	Pouca relação entre o objetivo do programa e a operacionalização.	1
Complexidade do processo	Complexidade de procedimentos.	4
	Prazos.	2
	Exigência “burocrática” dos avisos.	1
Liderança	Liderança.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 61. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 2 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 84. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – CIMAL e Câmara Municipal de Santiago do Cacém	
Problema:	Complexidade de procedimentos.
Objetivo:	Simplificação de processos de candidatura.
Medidas:	Programas de financiamento PROVERE.
	Avisos de abertura contínuos para os projetos PROVERE.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>Se o PROVERE tivesse estes incentivos a nível financeiro como a “Via Verde”, tal como no início tinha sido previsto... Mas as candidaturas entram nos processos normais como qualquer outro projeto... Se os avisos fossem abertos em contínuo não haveria estas incompatibilidades e em qualquer momento seria possível candidatar. Estamos a chegar a um ponto em que o processo, de tão lento que é/foi, houve candidaturas que não avançaram e acaba por sobrar dinheiro... Dinheiro (que depois) é mal distribuído.</i> Prioridade na avaliação/aprovação: verificou-se que, ao longo do processo, alguns promotores quiseram integrar o processo, mas a CCDR-Alentejo demora depois cerca de 3 a 4 meses para aprovação da nova estrutura da parceira. A parceria podia não ser fechada. <u>Comentário adicional:</u> <i>Não resultou. Se houvesse volume financeiro para estas estratégias, seria importante, mas na prática não houve. As RUCI são estruturantes neste quadro, congregando esforços. As parcerias perderam-se. Perdeu-se o espírito.</i>

Grupo 2 – CIMAL, Associação de Armadores de Pesca Artesanal e Cerco do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina

Problema:	Financiamento.
Objetivo:	Falta de investimento por parte dos promotores – dificuldades financeiras (garantir um mecanismo mais eficaz dentro dos vários programas de financiamento disponíveis que atenuassem dificuldades de arranque por parte dos promotores).
Medidas:	Os avisos proporcionarem adiantamentos sem custos adicionais, para permitir o arranque dos projetos: no arranque e no desenvolvimento da execução financeira do projeto. Pedidos de pagamento com apresentação de faturas e não a apresentação da despesa paga. Diminuição dos prazos de reembolso aos promotores – desfasamento gera alguns constrangimentos.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 62. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

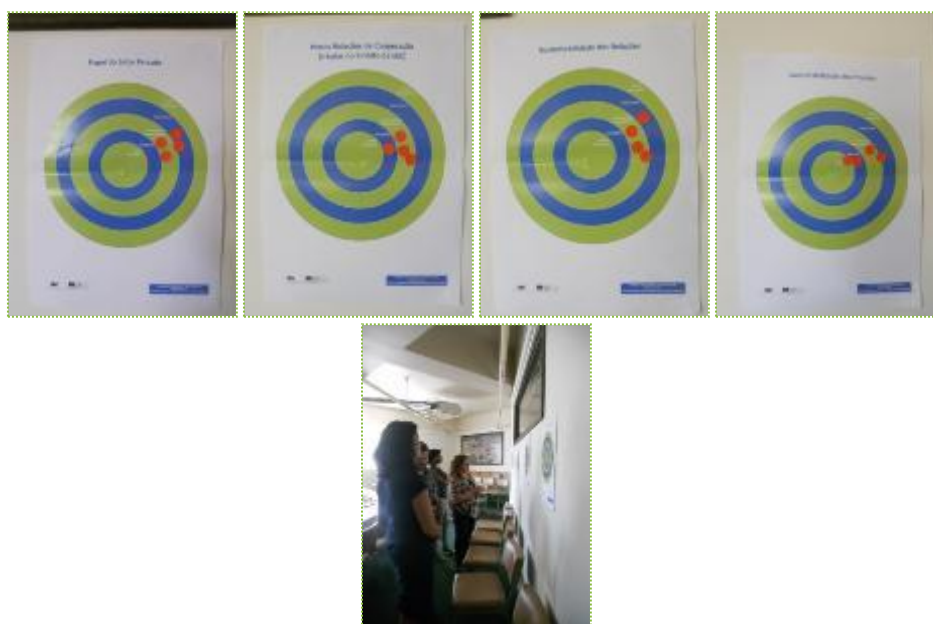
Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente à sustentabilidade dos projetos.

Tabela 85. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	2	2	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	3	1	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	1	3	0	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	1	1	1	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

**Figura 63.** Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais), sintetizando-se de seguida alguns dos fundamentos expostos pela acusação e pela defesa.

Tabela 86. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Aleagações Iniciais	- Taxa de realização de 20% ou 25% ao longo de 4 ou 5 anos é baixa quando se perspectivava uma execução de 100%. - Tirando 2 ou 3 projetos que marcaram o território, em termos globais, considero que de facto o território não beneficiou do impacto que a estratégia pressupunha. Teve impactos individuais e não no território. Num território de baixa densidade onde se esperava que trouxesse outro tipo de dinâmicas... Foi uma avaliação negativa. - A estrutura, burocracia e dinâmicas não resultaram numa estratégia eficiente.	- A estratégia tem uma execução de cerca de 20%. No entanto, houve muitos projetos importantes que se fizeram mas que estão presentemente a atualizar os dados dos promotores e é muito positiva a nossa colaboração. - Os projetos âncora (20 projetos) vão ser realizados a 100%, os complementares não. As candidaturas que não foram feitas são de grandes grupos económicos, envolvendo muitos milhões. - Estamos a cerca de 30% de execução... Grandes empresas como a Sonae, Comporta, Pelicano, etc. não têm nenhum projeto realizado e dizem que vão apresentar ainda a sua candidatura, se avançarem será possível passar para 50%.

	Acusação	Defesa
Réplica	• Se nos pequenos promotores teve impacto e melhoria no seu negócio e valeu pena por isso, noutros não se conseguiu manter a dinâmica na execução de todos os projetos. • Um dos projetos ligados à fábrica de tomate e produção de doce que é escoado pelos grandes parceiros Lid, Troia e Comporta não se concretizou. No entanto, se se tivesse conseguido gerar a dinâmica entre entidades, talvez até hoje ainda estivessem articulados (ex. doce de tomate presente nos hotéis e restaurantes dos grandes grupos). • O papel da CIMAL é muito importante e deveria ter mantido reuniões regulares com parceiros. Poderia ter criado pontes entre os agentes, o que traria grandes melhorias e impacto no território. • No início as entidades estavam envolvidas e motivadas. Estava ao nosso alcance.	• No início, as reuniões tinham salas cheias mas, depois, fizeram-se convites e as pessoas não apareceram. Não sabemos o que o CIMAL poderia ter feito mais nessa matéria. Enviaram-se mais de 200 emails aos promotores com explicações de tudo, com telefonemas e emails. No entanto, reconheço que se perdeu a dinâmica.
Alegações Finais	• Deviam ter feito convites para mostrar e acompanhar os projetos específicos. Verificar mais concretamente o desenvolvimento dos projetos e assim criavam outras dinâmicas que surtiram outros efeitos. • Seria motivador para os restantes promotores.	



Sociedade Portuguesa de Inovação

Rota do Românico do Vale do Sousa
Relatório Workshop | 21 Junho 2013 | Penafiel

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	348
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	349
2.1 Dado	349
2.2 Nuvem de Problemas	350
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	352
2.4 Alvo	353
2.5 Tribunal	354

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Rota do Românico”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Rota do Românico do Vale do Sousa” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 64. Flyer Rota do Românico do Vale do Sousa.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 21 de Junho e contou com a participação de 9 entidades, num total de 9 participantes (ver Tabela 1). Esta sessão foi realizada nas instalações da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.

Tabela 87. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Ambisaude, Lda.	Camilo Mota
Coreografia dos Sonhos	Graça Cardoso
Quinta da Lixa	Fátima Faria
Valxisto	Ana Oliveira
Rota do Românico	Rosário C. Machado
Quaternaire	José Portugal
Moagem Duarte	Paulo Duarte
Associação de Solidariedade Social dos Professores	António José Cunha
Fundação Inatel	Cristina Maximino

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Marisa Rodrigues e Sara Brandão), que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação ao procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 88 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 88. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Sim, claro que sim. Se não, não estaríamos envolvidos. Enquanto atores privados, conseguimos promoção através da EEC e enquadrámo-nos numa estratégia. Não somos “mais uma casa”, trabalhamos todos para o mesmo fim. É evidente que tem valor acrescentado a existência desta Rota.</i> <i>O que é que as entidades públicas e privadas podem fazer para desenvolver o País? Apostar no Turismo. Há boas perspetivas nesta área.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>A matéria-prima parece muito limitada mas se olharmos para ela, fazendo as ligações necessárias, consegue-se o desenvolvimento no território.</i>

4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Era incoerente se dissesse que os projetos e atividades que surgiram não contribuíram para a Rota do Românico. Trata-se de um projeto integrado que não é só de uma entidade. Precisamos do privado e do público. Sem outros atores que queiram aproveitar este instrumento perdemos o sentido, se não nascerem promotores de alojamento, artesanato, e de tantas outras áreas... Para a Rota, a EEC-PROVERE (sendo que a Rota já o era antes do PROVERE) permitiu formalizar esta hipótese. A conclusão é claramente positiva.</i> <i>A interligação e apoio entre as entidades... A Rota do Românico e a Rota dos Vinhos devem estar interligadas. Tem havido bastante mais procura em termos turísticos (nacional e externo). Têm havido também mais atividades culturais que potenciam os resultados.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Eu não sou a pessoa mais indicada para falar destas atividades, mas continuo a dizer que é uma mais-valia nesta conjuntura.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Os recursos humanos são o mais importante.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados, se prioritários, em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 21 problemas. Destes, apenas 9 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes) o que significa que um problema é tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos que reuniu. No final do exercício os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 9 problemas.

Tabela 89. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Falta de visibilidade	Globalização de parcerias.	1
Desconhecimento da região (pela Administração Central)	Mapa do mundo rural que colocou de fora dos apoios muitas freguesias de base rural.	1
Burocracia	Morosidade dos processos geradores de custos de oportunidade dos projetos.	6
	Rigidez das regras.	5
	Burocracias institucionais.	3
	Licenciamentos autárquicos.	3
	Disponibilização das verbas.	1
	Demora dos tempos de resposta de aprovação.	1
	PROVERE: uma boa ideia prejudicada por muitas hesitações e alterações de percurso.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 65.** Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário, foram constituídos, por sugestão dos participantes, 2 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 90 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 90. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Ambisaude, Lda, Coreografia dos Sonhos, Quinta da Lixa, Valxisto e Fundação Inatel	
Problema:	Burocracia / Rigidez das regras.
Objetivo:	Maiores investimentos. Adaptação às realidades.
Medidas:	Deslocação ao terreno. <u>Comentário adicional:</u> <i>Os técnicos deviam estar mais no terreno porque não têm muitas vezes noção da realidade dos projetos.</i>
	Flexibilização das regras.
	Redução e agilização dos tempos administrativos.
	<u>Comentário adicional:</u> <i>As duas anteriores iriam permitir despachar mais os processos.</i>
Grupo 2 – Rota do Românico, Quaternaire, Associação de Solidariedade Social dos Professores e Moagem Duarte	
Problema:	Burocracia.
Objetivo:	Minimizar ao máximo.
Medidas:	Definição de prioridades na análise. <u>Comentário adicional:</u> <i>Os projetos entram todos e são tratados como se fossem iguais e não são! Há processos mais complexos que outros e por isso deveria haver parâmetros que permitissem distinguir prioridades e evitar entropia.</i>
	Transparência e clareza. <u>Comentário adicional:</u> <i>Todos sabemos que quanto mais transparentes e claros são os processos mais agilidade têm e menos são passíveis de falha.</i>
	Acessibilidade dos processos. <u>Comentário adicional:</u> <i>Muitas vezes os processos são tão escondidos e inacessíveis que é preciso que se criem formas de os tornar mais acessíveis.</i>

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 66. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, os níveis de satisfação mais elevados estiveram associados à sustentabilidade das relações e dos projetos.

Tabela 91. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	0	2	2	3
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	0	4	3
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	1	2	4
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	1	2	4

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

**Figura 67.** Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 92. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Argumentos	• Tem sido desenvolvido um trabalho positivo e difícil pela Rota do Românico, mas a outra face da moeda preocupa-me. Há um potencial muito grande do ponto de vista da atração da região e há maior consciência da parte dos privados, mas há ainda um trabalho a ser feito virado para um conjunto de entidades (juntas, câmaras, associações de desenvolvimento...) no sentido de valorizarmos o território em causa. • Esta região do Vale do Sousa é atrativa mas tem algumas questões que poderiam ser simples de resolver, mas que não são. Qualquer pessoa que viaje precisa de ter estradas em condições e uma paisagem bonita. Há um trabalho que é preciso fazer e que não compete à Rota. Nós descuidamos muito isto. Era necessário harmonizar tudo de modo a que os turistas percebessem e captassem a realidade. Esta é uma das Rotas mais importantes do País.	• Importa dizer que a Rota é um trabalho árduo que depende de muita gente. Não depende de um conjunto de autarquias e gabinetes. • A Rota nasce em 1998 como uma atitude muito positiva sobre o território na perspectiva de desenvolvimento. O território do Vale do Sousa tem potencialidades, não podemos investir e tudo se esfumar e não se ver o desenvolvimento. Na altura, foram canalizados os esforços para acautelar verba no quadro seguinte. Não se pensou: “está a acabar o quadro não vale a pena pensar nisso”. • A reação dos autarcas não foi imediata porque o quadro estava muito focado no desenvolvimento empresarial e não havia muito interesse... Em 2008 é anunciada publicamente a Rota. Dez anos numa estratégia autárquica que passa por 2 mandatos, onde o papel da CCDR foi fundamental. A estratégia foi nascendo e ganhando forma ao longo dos anos. Atualmente, a estratégia passa por muitos vetores incluindo investimento para restauração e recuperação de imóveis. O grande bolo é para preservação do património. • Nós temos consciência que o turismo é a via para o desenvolvimento e o mesmo não pode ser aproveitado sem os atores locais. Tem sido feito um esforço de alicerçar as relações públicas e privadas e a dinâmica do território, sendo o turismo a

matéria de desenvolvimento. Existe também o trabalho feito com a comunidade.

- *A Rota vai às escolas e todos os anos tem temáticas que são preparadas. A ideia é dar a conhecer e sensibilizar as camadas jovens. Temos um projeto pedagógico muito forte e preparamos materiais que visam a sustentabilidade do território.*
- *Há uma outra componente que não é tão conhecida – uma muito de burocracia que tem a ver com a salvaguarda da paisagem e do território, a preocupação com o ordenamento do território, porque a paisagem foi sendo estragada ao longo do tempo. O que temos consciência é que, quem estragou foram as pessoas de cá, por isso trabalhamos muito com a comunidade, também nesse sentido. Temos vindo desde 2006 num angustiante processo de legislar zonas especiais de proteção. Todos os monumentos classificados têm 50 metros de proteção que obriga ao pedido de autorização à tutela. Existe uma figura adicional que são as LZP que não é utilizada porque implica a realização de estudos de envolvente. Como a Administração Central não tem meios para o fazer, a Rota propôs-se a fazer esse trabalho.*
- *Por fim, sobre a canalização das verbas e envolvimento das entidades do território: 15 anos é muito pouco quando se olha para o desenvolvimento territorial. Ao longo deste trabalho descobri que este território consegue dar resposta ao projeto e envolver-se. Acredito que no meio há muita verba que se perdeu, mas acredito também que a boa gestão de verbas deve ser obrigada a ter uma estratégia articulada por trás. As boas ideias têm que ser articuladas. Cento e tal consórcios são o sucesso da Rota. Não promovemos apenas 58 monumentos (a nível nacional e internacional) mas também as entidades do território. A gestão de fundos deve ter este tipo de estratégias em conta.*



Sociedade Portuguesa de Inovação

Turismo e Património do Vale do Côa
Relatório Workshop | 13 Junho 2013 | Figueira de Castelo Rodrigo

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	359
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	360
2.1 Dado	360
2.2 Nuvem de Problemas	362
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	364
2.4 Alvo	366
2.5 Tribunal	368

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Turismo e Património do Vale do Côa”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Turismo e Património do Vale do Côa” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 68. Flyer Turismo e Património do Vale do Côa.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 13 de Junho e contou com a participação de 12 entidades, num total de 16 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 93. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Arte Côa	João Muralha
Associação Transumância e Natureza	Bárbara Pais
Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo	Sandra Monique Pereira
Câmara Municipal de Freixo de Espada à Cinta	João Paulo Castanho
Casa da Cisterna	Ana Berliner
Casa da Cultura F.C.R.	Patrícia Santos
Casa da Cultura F.C.R.	Ana Coelho
Com Incidências Puras	Daniel Gil
Com Incidências Puras	Rita S. Gil
Fundação Côa Parque	Fernando Real
Município de Vila Nova de Foz Côa	Andreia P. Almeida
Município de Vila Nova de Foz Côa	Lourdes Faustino
O Lagar	Cristina Gomes
Quinta de Pêro Martins	Sara Noro
Territórios do Côa	Patrícia Ferreira
Territórios do Côa	Dulcineia Catarina

Da parte da SPI estiveram presentes 3 consultores (André Barbosa, Marisa Rodrigues e Sara Brandão), que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 94. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Sem dúvida que as interações existentes acrescentam valor. Só chegamos a um bom porto se conseguirmos criar relações entre as associações, empresas, produtores, etc. e se pensarmos como nos podemos entreajudar.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Pela experiência que vou tendo no Concelho de Freixo de Espada à Cinta, é imperiosa a criação de parcerias entre o Município e os privados.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>O recurso endógeno da EEC é a arte rupestre do Vale do Côa que, pelas suas características patrimoniais, é por si só inimitável. Se a ela juntamos os restantes recursos endógenos e o património na Região – a gastronomia, o vinho, etc. – então estamos a trabalhar uma marca que os valoriza conjuntamente.</i>

Questão do Dado	Contributos
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Estamos a tentar associar o trabalho do Vale do Côa às universidades, para que se potenciem os nossos resultados.</i> <i>Verificamos que a nova geração de jovens empreendedores está a sedimentar as ideias iniciais. A EEC é um projeto recente e a sustentabilidade só se poderá verificar com o tempo. Mas os municípios, as empresas e as associações têm-se juntado para repensar o território e torná-lo mais valioso. Não basta dizer que temos os melhores produtos, temos que os implementar no território e as entidades do consórcio reconhecem isso. Mas a população tem que ser envolvida. Se as pessoas e a comunidade não vivem o território, não conseguem valorizá-lo economicamente. Existem muitas dificuldades no terreno, mas temos conseguido aproximarmo-nos das expetativas. Estamos com 20 anos de atraso em relação à marca Douro. Os primeiros passos estão a ser dados agora.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>As expetativas foram um pouco defraudadas porque disseram-nos que tínhamos que valorizar o território, mas “íamos começar a casa pelo telhado”, porque as pessoas não sentem o território. A valência da entidade líder está, nesta primeira fase, concentrada na mudança de mentalidades e nos sentimentos da comunidade relativamente ao território. Só assim é possível criar sinergias e só depois criar redes de cooperação.</i> <i>Não. Sinto que há uma série de questões que estão a falhar. Foram prometidos pelos políticos “mundos e fundos” e agora estamos a menos de 50% dos montantes inicialmente falados. Este valor não dá para voar tão alto (dá para ir fazendo as coisas, mas não é a mesma coisa). Sinto que os parceiros envolvidos não estão a cumprir a tempo e horas com as suas obrigações, pelo que condicionam algumas iniciativas. Acredito, contudo, que já foi desenvolvido um bom trabalho. Com persistência e tomada de consciência por parte dos vários atores penso que os constrangimentos podem ser superados.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Sim, de alguma maneira. A estratégia é uma coisa nova. Poderia ser sempre melhor. Os promotores têm feito o seu papel e o que lhes é possível. No que diz respeito aos atores privados, as coisas vão paulatinamente. A Região é desertificada. “Não existe” o Distrito da Guarda e há sobreposição de entidades que ora fazem parte do Norte e ora parte do Centro (DPO e IGP). Há complementaridade e redundância entre estratégias e algumas vezes sobreposição. Em vez de existir diálogo e cooperação existe repetição. Por exemplo, numa Região como a do Vale do Côa é uma lástima que não tenha sido criado um Polo do Ensino da História e Arqueologia.</i> <i>Nós sentimos diariamente que as pessoas acreditam no território e isso faz parte do trabalho da EEC. As pessoas têm vontade apesar das dificuldades económicas. As Câmaras Municipais não podem dinamizar todas as áreas. Há muita coisa para fazer mas já demos um grande passo, sendo que a Associação Territórios do Côa tem feito um bom trabalho. Vamos conseguir, mas não tão rapidamente. Temos que conseguir atrair as pessoas para o território. Falta-nos fixar a população, mas esse é um problema do País.</i>

Em seguida apresenta-se um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Dado.



Figura 69. Fotografias da dinâmica do Dado.

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 36 problemas. Destes, apenas 19 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes) o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 19 problemas.

Tabela 95. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Estratégias de promoção e divulgação	Desconhecimento do território.	5
	Disseminação e divulgação a nível nacional.	1
	Contrariar a ideia de que o que é velho não presta.	1
	Marketing promocional adaptado à sociedade global que vivemos.	1
Parcerias e atitudes	Pensar coletivo! (reconhecimento da importância das redes de cooperação e sinergias para o desenvolvimento da região)	6
	Dificuldades em as “autarquias” vizinhas se unirem em prol do mesmo objetivo.	2
	Envolvimento dos atores locais sustentado na identidade de um território.	2
	Excesso de entidades de organização territorial.	1
	Diversidade.	1
	Parceiros – resolver os compromissos assumidos a tempo e horas.	1
Políticas públicas	Estratégia de fixação de população, nomeadamente nas áreas educativas, universitárias, politécnicas (Polo Nacional de História e Arqueologia).	5
	Políticas públicas que desfavorecem a fixação de pessoas e a deslocação ao território (cobrança de portagens).	5
	Valorização da agricultura: repensar mais sustentável.	3
	Burocracia existente para os jovens empreendedores que pode conduzir à desmotivação.	3
População e demografia	Perda demográfica.	2
	Mão-de-obra qualificada.	1
	Diminuição de população infantil.	1
	Falta de conhecimento sobre o património local ao nível dos saberes.	1
	Défice de informação.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.

**Figura 70. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.**

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 4 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 8 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 96. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Com Incidências Puras, Município de Vila Nova de Foz Côa e Associação Transumância e Natureza	
Problema:	Falta de conhecimento do território – Nuvem “Estratégias de promoção e divulgação”.
Objetivo:	Promover e divulgar o território.
Medidas:	Envolvimento da população local, dando a conhecer o território, criando novos estímulos. <u>Comentário adicional:</u> <i>A falta do conhecimento do território é o grande problema. Se as bases não estão criadas é importante ir do micro para o macro, pelo que temos que envolver primeiro as pessoas (elas têm que sentir e conhecer o território) para que possam ser os principais embaixadores do território.</i> Estabelecer a relação entre as diferentes entidades para a criação de programas conjuntos em articulação direta com a população local. <u>Comentário adicional:</u> <i>Este trabalho no e com o território pode ser feito pelas autarquias e entidades locais. Já tem sido feito e já se vê um retorno positivo das atividades gratuitas que têm sido realizadas. É importante também começar a estabelecer a relação entre as diferentes entidades e criar ações conjuntas. Convidar municípios e apoiá-los na mobilização das diferentes populações no território. É fundamental começarmos a falar uns com os outros a um nível intermédio.</i> Estabelecer relação entre as diferentes entidades para a criação de programas conjuntos em articulação direta a nível regional. <u>Comentário adicional:</u> <i>A um nível macro é necessário começar a fazer o mesmo procedimento, incentivando ações conjuntas com associações de desenvolvimento por todo o País.</i>

Grupo 2 – Com Incidências Puras, Territórios do Côa, O Lagar e Casa da Cultura	
Problema:	Não há reconhecimento da importância de estratégias conjuntas, alicerçadas em redes de cooperação e sinergias. Também se observa a ausência de um efetivo compromisso e envolvimento no âmbito da prossecução das parcerias em prol do desenvolvimento regional – Nuvem “Parcerias e atitudes”. <u>Comentário adicional:</u> <i>As redes de cooperação eficiente não são reconhecidas como fulcrais para atingir a escala territorial. No âmbito do consórcio, as entidades que vieram a constituir a EEC não estão envolvidas e não sentem o compromisso com a estratégia. Esse compromisso não foi sentido e não há responsabilidade em relação ao território.</i>
Objetivo:	A afirmação de uma região sustentada no reconhecimento da diversidade, das sinergias, da identidade e do potencial, tendo em vista a valorização conjunta e sustentável do território. <u>Comentário adicional:</u> <i>Diversidade é respeitar a identidade de cada um... Em termos dos concelhos cada um tem a sua identidade e tem de haver respeito para ganharmos escala de afirmação e valorização turística.</i>
Medidas:	Conhecimento mútuo das estratégias e planos de ação de cada um, fomentando o diálogo e o <i>networking</i>. <u>Comentário adicional:</u> <i>Em relação às medidas, é importante conhecermos o que cada um tem no seu plano de ação e sermos complementares. Saber o que cada um vai fazer, como e com que parceiros.</i> Capacitar as entidades para a liderança e coordenação da rede de parceiros. <u>Comentário adicional:</u> <i>Será importante capacitar as entidades para que se congreguem no sentido de conjugação de vontades.</i> Estimular o envolvimento dos atores locais nas tomadas de decisão (assembleias participativas).
Grupo 3 – Territórios do Côa, Fundação Côa Parque, Arte Côa e Câmara Municipal de Freixo de Espada à Cinta	
Problema:	Políticas públicas (sustentabilidade, burocracia e fixação de população).
Objetivo:	Criar condições de sustentabilidade da EEC (Estratégia de Eficiência Coletiva).
Medidas:	Envolver recursos humanos qualificados, motivados e em número adaptado às necessidades. <u>Comentário adicional:</u> <i>Recursos humanos – gente qualificada, motivada e em número suficiente para as exigências dos projetos.</i> Planificar o desenvolvimento regional para enquadrar os recursos. <u>Comentário adicional:</u> <i>Recursos materiais – planificação do desenvolvimento regional: se existem recursos materiais e recursos endógenos diferenciadores, nada se faz com eles sem planeamento. Por isso, é preciso ter em consideração a conjuntura. A planificação deve ser racional e adaptada à realidade.</i> Controlar os procedimentos sem burocratizar (não complicar o que pode ser simples). <u>Comentário adicional:</u> <i>Procedimentos para a desburocratização – controlar os procedimentos permanentemente, criar normas, mas ter em consideração a importância de não complicar o que pode ser simples.</i>

Grupo 4 – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo, Quinta de Pêro Martins e Casa da Cisterna

Problema:	População e demografia.
Objetivo:	Fixação da população e incentivo à natalidade.
Medidas:	Criar atratividade e empregabilidade com base nos recursos endógenos (natureza, turismo, agricultura).
	Fixação da população (empregabilidade):
	• Benefícios fiscais às empresas; • Favorecer o emparcelamento de terrenos agrícolas; • Aumento da qualificação profissional nas áreas relacionadas com recursos do território.
	Fixação da população (natalidade):
	• Cuidados de saúde; • Apoio familiar / rede de cooperação; • Continuar com apoios locais à natalidade.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 71. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte.

Tabela 97. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	3	6	3	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	1	3	8	0	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	5	2	5	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	2	6	4	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

**Figura 72.** Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais) aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 98. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Alegações Iniciais	- Dentro desta estratégia foi criada uma Fundação para gerir o Museu e Parque Arqueológico que assenta num critério de sustentabilidade que parte do financiamento de várias entidades. Estas não estão a cumprir a tempo e horas e por isso não têm havido recursos suficientes para dar seguimento; - A inexistência de meios é parte central da acusação e traz limitações.	- A defesa não tira a responsabilidade às entidades que não liquidaram as dívidas; - A Associação de Municípios do Vale do Côa é constituída por 9 Municípios e quando entrou como sócio fundador, descurou o diálogo entre Municípios. Estes sentem agora que detêm uma dívida relativa a 2 equipamentos (Museu e Parque) que não abrangem a totalidade do seu território.

	Acusação	Defesa
Réplica	- A acusação mantém os seus argumentos mas chama atenção para o esforço que tem sido feito para que haja atividades comuns e sinergias entre parceiros, que permitam o real envolvimento das entidades; - Com a Territórios do Cão o Museu está a desenvolver fins de semana temáticos no âmbito dos quais se apresenta cada um dos Municípios no museu. No âmbito destas atividades, apenas dois municípios avançaram (Almeida e Figueira de Castelo Rodrigo) e há alheamento dos restantes Municípios; - Seria importante que nesta EEC todos participassem nas atividades uns dos outros.	A defesa reconhece a importância de reconhecer o Museu como parte do território. Foi começado um processo de intervenção municipal que passa exatamente por este processo de reforço do conhecimento entre os municípios. Houve novamente uma falha de comunicação neste caso.
Alegações Finais	- Apesar das críticas que possam ser tecidas importa também chamar a atenção para o trabalho que tem vindo a ser realizado; - Há ausência de envolvimento, urge a mudança de mentalidades e a entidade tem-se esforçado para promover um maior conhecimento do território.	- Estas dificuldades foram partilhadas com a CCDR-C. A Autoridade de Gestão tem estado envolvida na resolução deste problema e tem um papel ativo na responsabilização dos Presidentes de Câmara; - No entanto, o limite concelhio é uma barreira imensa. Não querem promover o território do concelho vizinho. As “capelinhas” têm que terminar e as coisas têm que ser trabalhadas de uma forma abrangente.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Tribunal.



Figura 73. Fotografias da dinâmica do Tribunal.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo

Relatório do *Workshop* | 25 Junho 2013 | Beja

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	372
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	373
2.1 Dado	373
2.2 Nuvem de Problemas	375
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	376
2.4 Alvo	378
2.5 Tribunal	379

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 74. Flyer Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 25 de Junho e contou com a participação de 12 entidades, num total de 15 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 99. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
ADRAL	Marta Comprido
Aguardente de Medronho São Barnabé	Sónia Cabrito
Apiguadiana	Paulo Silva
Associação de Defesa do Património de Mértola	Sandra Cascalheira
Associação de Defesa do Património de Mértola	Jorge Revez
Associação de Defesa do Património de Mértola	Marta Cortegano
Bioalqueva	José Loureiro
Centro de Biotecnologia do Alentejo	Sónia Gonçalves
Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos	Pedro Franco
Exploração Agro-pecuária Rui Conduto	Paulo Mira
Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária	Carmo Serrano
Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária	Seita Coelho
Pedras Queimadas	Raquel Monteiro
Quinta Essência, Lda.	Willemijn Jonah
Rosmaninho Verde	António Coelho

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Marisa Rodrigues e Sara Brandão) que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 22 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 100. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Afirmativo. Finalmente encontrámos aqui uma estratégia que sugeria uma melhor forma de trabalhar, em conjunto, em rede, olhando para o território e mobilizando-o. Os projetos de investigação-ação são um êxito e têm muitíssimo valor.</i> <i>Sim! Foi muito importante toda esta relação, principalmente esta colaboração com a ADPM. Tem proporcionado o desenvolvimento dos projetos.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Sim! Os atores reconhecem o valor porque no início as expectativas das pessoas eram muito pequenas e com este tipo de projetos conseguem mais produtos, mais visibilidade.</i> <i>É uma terra muito pobre e por isso, conseguir produzir inovação e sustentar as pessoas no local é uma valorização. É uma mais-valia todo o apoio, a informação e a formação no local (Mértola). O nosso projeto foi candidatado, foi aprovado e encontra-se mesmo no início.</i>

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Afirmativo. Finalmente encontrámos aqui uma estratégia que sugeria uma melhor forma de trabalhar, em conjunto, em rede, olhando para o território e mobilizando-o. Os projetos de investigação-ação são um êxito e têm muitíssimo valor.</i> <i>Sim! Foi muito importante toda esta relação, principalmente esta colaboração com a ADPM. Tem proporcionado o desenvolvimento dos projetos.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Sim, claramente. Os recursos silvestres têm sido um cluster que tem vindo a ganhar notoriedade através desta estratégia. Éramos promotores de 2 projetos complementares mas só conseguimos avançar com um devido a razões de tesouraria. Temos conseguido criar redes e trabalhar diretamente com produtores. A nossa ideia é não deixar esmorecer e tentar capitalizar esta rede e apoiar todos que tenham interesse.</i> <i>Claro que sim. Esta estratégia valoriza todos os recursos que abrange. A lamentar é o nosso eterno “sebastianismo”, isto é, o facto de estarmos sempre à espera que alguém faça algo por nós. A EEC devia integrar mais produtores.</i> <i>Toda esta dinâmica, que temos observado em todas as fileiras, tem sido grande e tem levado ao aparecimento de novas ideias. Há um novo patamar. A fase da produção começa a estar consolidada e por isso começa a fase da comercialização que o PROVERE facilita.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Achamos que sim, existem claramente novos projetos ou atividades, ultrapassaram até as nossas expectativas. Houve fileiras que se desenvolveram muito, o que obrigou a própria equipa da EEC a reformular-se para poder apoiar. Atingiu-se um patamar não esperado, como por exemplo, a exportação de alguns produtos, a afirmação no mercado interno e externo. Não podemos ficar por aqui. Não sabíamos que isto iria acontecer. Há que elogiar o papel dos próprios produtores ou entidades parceiras que têm “puxado” pela ADPM e pela Câmara Municipal de Almodôvar de forma a irmos ao encontro das suas expectativas. De outro modo, não conseguiríamos chegar onde tem sido necessário.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>As atividades e os projetos foram sofrendo várias avaliações e reprogramações. Se em alguns casos não têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa, isso acontece pela positiva. No que diz respeito aos projetos âncora, pode dizer-se que se foram desenvolvendo de acordo com a expectativa (apenas dois projetos não foram candidatados porque não houve ainda concurso para eles). Apesar dos constrangimentos, os resultados superaram muito as expectativas. Não tínhamos ideia no início do quanto poderíamos evoluir com esta estratégia. No entanto, em relação ao PROVERE, o programa tinha uma série de premissas que ficaram muito aquém de serem concretizadas.</i>

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Afirmativo. Finalmente encontrámos aqui uma estratégia que sugeria uma melhor forma de trabalhar, em conjunto, em rede, olhando para o território e mobilizando-o. Os projetos de investigação-ação são um êxito e têm muitíssimo valor.</i>
	<i>Sim! Foi muito importante toda esta relação, principalmente esta colaboração com a ADPM. Tem proporcionado o desenvolvimento dos projetos.</i>
	<i>Penso que sim, pela minha experiência enquanto parceira deste projeto e tendo usufruído de formação, feiras, etc., posso responder que sim. Há atores e recursos que se mobilizam para dar apoio aos produtores. Sem esta ajuda andaríamos “na corda bamba”.</i>
	<i>Acho que esta estrutura do PROVERE é essencial para integrar e desenvolver todo o setor, não só o consórcio mas também os projetos âncora e complementares.</i>
	<i>Acho que sim, especialmente se atendermos a que no Alentejo há uma tendência a trabalhar de forma mais individual. Tendo em conta os resultados já obtidos no PROVERE, pode dizer-se que a mobilização tem sido conseguida. Quanto aos recursos... pode dizer-se que têm sido conseguidos os recursos para os projetos aprovados. No entanto, no que diz respeito a recursos mais locais, tem sido mais difícil.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Nesta fase inicial de implementação tem sido conseguida a mobilização dos atores. De outro modo não se teria chegado onde se chegou. De qualquer forma, para que fosse melhor implementada seriam necessários mais recursos. Estarmos no final do quadro é uma fraqueza no que se refere aos recursos, sobretudo porque a mobilização dos atores no Alentejo não é fácil. Trata-se de pessoas com mentalidades tradicionais. É preciso acarinhá-los e atraí-los pelo exemplo. O projeto está agora numa fase de consolidação.</i>
	<i>Sim, e isso reflete-se na quantidade de candidaturas submetidas. Há interesse porque é um recurso com o qual pouca gente tem trabalhado até há pouco tempo em Portugal e as sinergias estão facilitadas.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 29 problemas. Destes, apenas 8 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 4 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 8 problemas.

Tabela 101. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Cooperação Estratégica e Operacional (Programa)	PRODER.	7
	Articulação entre PO.	3
	Coordenação.	3
	Aprovação dos projetos âncora (não abertura de concursos específicos).	3
Aspetos financeiros	Crédito bancário.	6
	Financiamento.	2
Alheamento político	Alheamento político.	10
O futuro	O PROVERE acaba, e depois? (Um problema)	12

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 75. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 4 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 24 compila os resultados desta dinâmica.

Tabela 102. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Pedras Queimadas, CEVRM e ADPM	
Problema:	Alheamento político.
Objetivo:	Responsabilização política pelas políticas públicas de desenvolvimento territorial.
Medidas:	Participação de atores locais/regionais na definição da estratégia de desenvolvimento territorial.
	Cumprimento por parte do Estado na implementação de estratégias oriundas de políticas públicas.
	Política de divulgação que permita a identificação dos cidadãos com as estratégias de desenvolvimento, influenciando a tomada de decisão.
Grupo 2 – ADPM, ADRAL e INIAV	
Problema:	Coordenação estratégica e operacional (Programa).
Objetivo:	Promover a articulação entre o futuro programa e os restantes PO.
Medidas:	Criação de uma unidade de gestão a nível nacional.
	Criação de uma linha de financiamento própria (plurifundos).
	Alargar a abrangência das linhas de financiamento (ex. projeto que possa integrar produção/transformação).
Grupo 3 – Apiguadiana, Aguardente de Medronho São Barnabé, Bioalqueva e Centro de Biotecnologia do Alentejo	
Problema:	Aspetos financeiros.
Objetivo:	Potenciar a iniciativa privada.
Medidas:	Instituições bancárias parceiras do programa PROVERE.
	Facilitação do modelo de financiamento – ex. pagamentos “contra-fatura”; adiantamento inicial; elegibilidade de determinados investimentos.
	Sensibilização dos atores/decisores políticos para as duas questões anteriores.
Grupo 4 – INIAV, ADPM, Rosmaninho Verde e Exploração Agro-pecuária Rui Conduto	
Problema:	O Futuro – o após PROVERE.
Objetivo:	Convencer e alertar para a necessidade de continuidade do processo, estratégia de eficiência coletiva, nomeadamente os que tiveram desempenho positivo.
Medidas:	Analisar detalhadamente e à lupa os aspetos positivos e negativos do programa PROVERE e as suas causas e consequências e assegurar a correção futura num próximo programa.
	Implementação de um programa de base regional, que promova Estratégias de Eficiência Coletiva, e que priorize a abertura de linhas específicas que permitam a continuidade das Estratégias de Eficiência Coletiva existentes.
	Adaptar os programas às especificidades de cada território, nomeadamente através de tratamento preferencial para áreas de baixa densidade e elevado risco de desertificação (física e humana).

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 76. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente à sustentabilidade dos projetos e um maior nível de satisfação relativamente às novas relações de cooperação criadas no âmbito da EEC-PROVERE.

Tabela 103. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	0	1	13	1
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	0	6	9
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	0	15	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	6	3	6	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.



Figura 77. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

Os advogados apresentaram os seus argumentos, seguindo-se um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 104. Resultados do Tribunal.

Acusação	Defesa
• Primeiro, nós sentimos, aqui na acusação, que a equipa não conseguiu convencer as instituições de ensino superior a empenharem-se mais; • Segundo, a equipa teve êxito diferente de acordo com as fileiras: muito êxito nas ervas aromáticas e pouco no caso da fileira do mel e do medronho (por exemplo); • Terceiro, houve uma incapacidade de defender a estratégia junto dos organismos públicos regionais que, tendo aqui um caso de sucesso, não se empenharam como deviam e quase se alhearam. Relativamente ao poder político, não conseguiram envolver o poder local nem as Câmaras, nem CCDR.	• Há que ter em conta que esta EEC resultou de uma abordagem participada. Muitos do que estão presentes participaram no desenho desta EEC e todos os municípios foram chamados a colaborar. • Houve uma componente de reforço técnico importante (é importante visitar casos de sucesso e aprender). • O plano de ação resultou de uma participação conjunta na tentativa de resolver um conjunto de problemas para podermos implementar os Recursos Silvestres. • Focalizar estratégias no turismo pareceu-nos um erro. Assim, aproveitámos os recursos para turismo e tentámos fazer deles um investimento que também é compatível com outras produções. É ainda uma EEC compatível com questões ambientais. Os Recursos Silvestres combatem a erosão e fortalecem a biodiversidade. Assim, muitas entidades se identificam criando redes alargadas. • Houve um trabalho inicial para saber se haveria mercado para estes recursos. Deste modo as relações com privados seriam mais fáceis e haveria uma melhor aceitação. Todos nós saímos fortalecidos destas relações de cooperação. • Em resposta à acusação: • O envolvimento de instituições de ensino superior é uma das maiores dificuldades da EEC, mas não a podemos ver como um todo. A CEBAL é um exemplo positivo. Outras instituições não acreditaram no início e por isso entraram já a meio, mas integraram com muita motivação. Houve dificuldades mas já conseguem ver os benefícios. • Segundo, é normal haver diferentes apoios para as diferentes fileiras... o estado da arte era diferente. No futuro, é necessário haver estratégias diferentes para cada fileira. • Terceiro, ao nível do PRODER e da entidade regional, as alegações fazem sentido. No entanto, da Direção Regional das Florestas e da CCDR houve um acompanhamento total. Enquanto o Programa Regional só segue a lógica de financiamento (e, isso sim, é uma dificuldade), a CCDR nunca teve essa visão e foi sempre uma aliada em resolver constrangimentos. Há dificuldades a nível do poder político que predominam acima do desenvolvimento regional e territorial.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Tribunal.



Figura 78. Fotografias da dinâmica do Tribunal.



Sociedade Portuguesa de Inovação

Villa Sicó

Relatório do *Workshop* | 31 Julho 2013 | Alvaiázere

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	383
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	384
2.1 Dado	384
2.2 Nuvem de Problemas	385
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	387
2.4 Alvo	388
2.5 Tribunal	389

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Villa Sicó”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *Flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Villa Sicó” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 79, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 79. Flyer Villa Sicó.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 31 de Julho e contou com a participação de 6 entidades, num total de 8 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 105. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
Amor de Biscoito	Rosa Filipe
Bastiorra, Lda.	Lurdes Simões
Bastiorra, Lda.	Manuel Simões
Câmara Municipal de Alvalázere	Francisco A. Gomes
Casal Frias	Vítor Freitas
Duecitânia	Ivo Neves
Terras de Sicó	David Leandro
Terras de Sicó	João Vila Verde

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Marisa Rodrigues e Tiago Marques), que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 106. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Sim, claramente que sim. Nós já trabalhamos no território há 25 anos. Com este projeto foram fortalecidas todas as relações que já existiam previamente.</i>
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Seguramente que sim, senão (os promotores) não se envolviam neste processo.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Sim, acho que é um recurso importante e apesar de estarmos na região interior temos forma de trazer pessoas e de nos distinguirmos do Algarve ou do Douro. Temos de ter um produto que mais ninguém tem. No caso deste PROVERE, com a concentração de vestígios que os romanos deixaram, temos um nicho de mercado nacional e internacional interessado. Temos também recursos endógenos, mel, nozes, cogumelos,...</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>Não foi respondida.</i>

Questão do Dado	Contributos
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Sim, dentro daquilo que conheço: temos tido o apoio necessário.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Talvez. Há casos em que os promotores tentam e não conseguem e isso, por vezes, pode dever-se, em parte, aos próprios promotores.</i> <i>Nós temos tido apoio nos últimos 3 anos. Devido a experiências negativas passadas, acho que existem certas barreiras postas a projetos sérios.</i>

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Dado.



Figura 80. Fotografias da dinâmica do Dado.

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 16 problemas. Destes, apenas 8 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 5 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 8 problemas.

Tabela 107. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Estrutura: Política Pública (Regional/Nacional)	Incompetência dos serviços.	2
	Burocracia.	4
Falta de Apoio (Financeiro/ institucional)	Falta de Apoios.	1
	“Ir Sozinha/o”.	2
Questões Financeiras	Desarticulação entre fundos.	5
	Financeiro.	1
Comunicação e Marketing	Informação para visitantes.	2
Os tempos do programa	A dificuldade de toda a rede (pública/privada) demora alguns anos a cimentar e não (se faz) apenas em 3 anos (tempo do projeto).	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 81. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 2 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 108 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 108. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – Bastiorra, Duecitània e Terras de Sicó	
Problema:	Desarticulação entre fundos. <u>Comentário adicional:</u> <i>É o problema do PROVERE não ter fundos próprios e ter de ir buscar financiamento a outros programas. E também o facto de o PROVERE dar apenas uma majoração.</i>
Objetivo:	Canalização de fundos mais rápida e com menos burocracia.
Medidas:	Orçamento único com entidade única a gerir os fundos (PRODER, POVT, POPH, etc.). <u>Comentário adicional:</u> <i>A solução seria cada um dos PROVERE ter um orçamento específico e a entidade líder fazer a gestão dos fundos.</i>
	Maior facilidade de acesso aos fundos (em especial através de regras específicas para quem não tem dotação financeira inicial). <u>Comentário adicional:</u> <i>Será necessário apresentar um modelo financeiro para que quem tem capacidade de gerir e apresentar projetos (mas que não tenha liquidez financeira imediata) possa, mesmo assim, avançar com os mesmos.</i>
Grupo 2 – Amor de Biscoito, Casal Frias e Terras de Sicó	
Problema:	Falta de Apoios (Financeiro/Institucional).
Objetivo:	Boa articulação dos apoios (a montante) que produza eficácia e eficiência (a jusante).
Medidas:	Integrar a consulta dos agentes locais. <u>Comentário adicional:</u> <i>Falta de conhecimento no terreno devido à generalização dos programas. Apenas no fim estão a avaliar a realidade local.</i>
	Gestão financeira multifundos (fundos financeiros). Acompanhamento/divulgação de projetos similares no território. <u>Comentário adicional:</u> <i>Para o mesmo território, por vezes, financiam-se diversas vezes as mesmas entidades.</i>

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 82. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente à sustentabilidade dos projetos.

Tabela 109. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	0	3	2	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	0	0	5	0	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	0	4	0	1
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	0	4	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

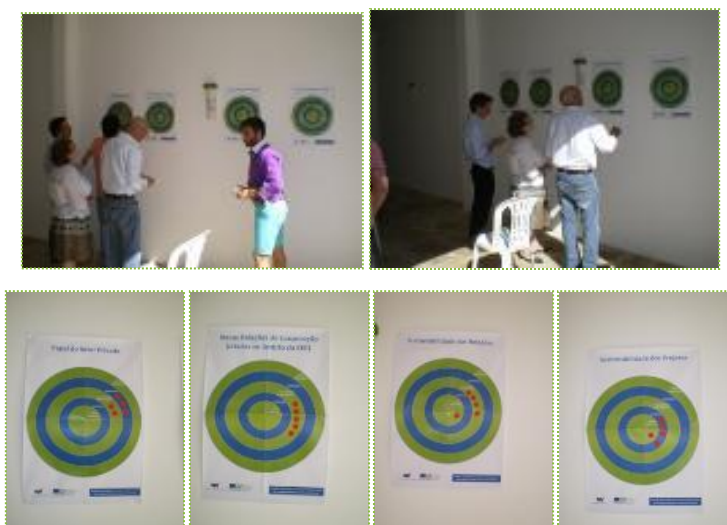


Figura 83. Fotografias da dinâmica do Alvo.

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Tendo em conta o número de entidades/participantes presentes no final do *Workshop*, o modo de implementação desta dinâmica sofreu algumas alterações, tendo-se procedido à exposição de algumas ideias sobre o contributo da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais. Os moderadores optaram por dar início a um processo de ronda, no âmbito do qual cada elemento teve oportunidade de tecer um conjunto de considerações sobre os aspetos identificados como prioritários (ver Tabela 110).

Tabela 110. Considerações tecidas pelos participantes.

Considerações
<i>Na qualidade de observadora entendo como positivo o facto de finalmente começarem a existir redes no território.</i>
<i>A estratégia que foi defendida como EEC deu seguimento (sobretudo através da elaboração do Plano de Ação) ao trabalho que já vinha a ser realizado e que, na sua origem, já estava bem delineado. No entanto, existiram várias dificuldades ao longo do processo. Uma das falhas mais significativas diz respeito à falta de financiamento dos projetos âncora. A par disso, há a falta de investimento, quer dos atores públicos (que são o motor), quer dos privados.</i>
<i>Acho que o PROVERE Villa Sicó foi bem pensado. Com esta temática iríamos conseguir diferenciar a Região, mas infelizmente com os projetos que não avançaram, todos acabámos por perder. Do meu ponto de vista, faltam alguns materiais promocionais (um livro ou uma brochura) que possam ser distribuídos.</i>
<i>Acho que é muito importante que as pessoas (atores públicos e privados) se conheçam, já que “somos” territórios muito próximos e podemos todos crescer juntos.</i>
<i>O principal problema é o desconhecimento do território. Ficou aqui hoje provado: das 7 Câmaras, nenhuma está presente. A população sabe que existe a marca Villa Sicó, mas não sabe muito bem o que é e que benefícios vai trazer.</i>





Sociedade Portuguesa de Inovação

Zona dos Mármore

Relatório do *Workshop* | 25 Junho 2013 | Borba

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de
Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) –
tipologia PROVERE

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO	393
2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO	394
2.1 Dado	394
2.2 Nuvem de Problemas	396
2.3 Quadro de Objetivos e Soluções	397
2.4 Alvo	399
2.5 Tribunal	401

O presente documento foi produzido na sequência da realização de um *Workshop* de avaliação, desenvolvido no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – Tipologia PROVERE.

Neste relatório apresenta-se uma síntese dos principais resultados da sessão conduzida com alguns dos membros da rede da EEC “Zona dos Mármore”.

1 ENQUADRAMENTO

No sentido de facilitar o processo de divulgação do *Workshop* foi elaborado um *flyer*, utilizado para convidar as entidades que integram o consórcio da EEC-PROVERE “Zona dos Mármore” a participarem no evento. O *flyer* em questão, apresentado na Figura 1, integrou informação sobre o local, a duração, os objetivos e o programa do *Workshop*.



Figura 84. Flyer Zona dos Mármore.

De acordo com o programado, o *Workshop* decorreu no dia 25 de Junho e contou com a participação de 4 entidades, num total de 7 participantes (ver Tabela 1).

Tabela 111. Lista de Participantes.

Entidade	Participante
ADMC	Sandra Caeiro
ADMC	Noélia Alves
Câmara Municipal de Borba	João Oliveira
Câmara Municipal de Borba	Carina Marianito
Câmara Municipal de Vila Viçosa	Mariana Castro
Câmara Municipal de Vila Viçosa	Rita Simão
Câmara Municipal do Alandroal	Joaquim Almeida

Da parte da SPI estiveram presentes 2 consultores (Cátia Furtado e Sónia Bento), que conduziram as 5 dinâmicas previstas pela Metodologia para o desenvolvimento dos *Workshops*.

2 DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de cada dinâmica implementada, fazendo-se uma breve apresentação do procedimento seguido.

2.1 DADO

Nota Metodológica:

Tratando-se de uma dinâmica de quebra-gelo, o Dado pressupõe a apresentação dos objetivos do *Workshop*, dos moderadores e dos participantes. Pressupõe ainda que cada participante responda a uma questão aleatória utilizando um Dado. As questões que integram o Dado foram criadas para apoiar a resposta às Questões de Avaliação que orientam o Estudo.

Os moderadores apresentaram-se, enquadraram o *Workshop* no âmbito do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-PROVERE e passaram a palavra aos participantes. À medida que se foram apresentando, os participantes responderam aleatoriamente a uma das questões do Dado. A Tabela 2 integra uma síntese dos contributos dos participantes.

Tabela 112. Resultados do Dado.

Questão do Dado	Contributos
1. As interações entre entidades que constituem o consórcio acrescentam valor ao padrão de relações que existia previamente? Porquê?	<i>Há projetos que são dinâmicos e que têm permitido fortalecer as relações já existentes. Os projetos ganham alguma escala que dificilmente teriam de outra forma.</i>
	<i>Ainda não realizámos nenhuma das ações que tínhamos previsto por condicionalismos financeiros. Apresentámos uma candidatura ao PRODER mas não sabemos se será aprovada. Os restantes projetos deverão avançar a médio prazo. Há um interesse de uma associação de empresários locais mas já há muitas restrições financeiras. Estamos a tentar realizar as obras que já tínhamos candidatado e iniciado. Fundamentalmente, nós iremos fazer o que o saneamento financeiro nos permitir fazer...</i>

Questão do Dado	Contributos
2. Os atores públicos e privados do território reconhecem na EEC-PROVERE valor acrescentado? Porquê?	<i>Consideramos que os atores conseguem reconhecer que há algum valor acrescentado. Nós, em particular, ainda estamos no ponto zero uma vez que temos um projeto âncora que não conseguimos candidatar. Há, no entanto, algumas entidades que aproveitaram os fundos.</i> <i>A divulgação mostra o reconhecimento público e privado por isso é necessário continuar. Foram os primeiros passos nalgumas áreas. Não estamos habituados a trabalhar em parceria.</i>
3. A estratégia da EEC-PROVERE concentra-se numa área temática e recurso endógeno singular, sustentável e valorizável economicamente? Esclareça.	<i>Não foi respondida.</i>
4. Existem evidências do aparecimento de novos projetos ou atividades que potenciem os resultados obtidos?	<i>As expectativas não corresponderam às esperadas inicialmente. Ocorreram várias contrariedades financeiras e vários enganos de enquadramento. No entanto é importante reconhecer que vários projetos em execução fizeram a diferença:</i> <i>• A Rota do Mármore foi muito importante para potencializar todos os recursos existentes na região: desde a extração do mármore até ao final do processo;</i> <i>• Os projetos de formação são importantes para que continuem a existir profissões tradicionais (ex.: profissões ligadas à calçada artística);</i> <i>• O projeto EDC Mármore é focado no reaproveitamento dos subprodutos do mármore e pretende acabar com escombros, trazendo muitas mais-valias para o território;</i> <i>• Os projetos de adaptação das unidades turísticas são um importante meio de dar a conhecer a região a visitantes e turistas;</i> <i>• O apetrechamento da Fabrimar (indústria de rochas e equipamentos) é fundamental para que se tornem mais competitivos.</i> <i>Os projetos que não foram executados tinham um conjunto de mais-valias que infelizmente não foram aproveitadas.</i>
5. As atividades e projetos no âmbito da EEC-PROVERE têm sido desenvolvidos de acordo com a expectativa inicial? Porquê?	<i>Não foi respondida.</i>
6. Tem sido conseguida a desejada mobilização de atores e de recursos necessários à implementação da estratégia? Como/Porquê?	<i>Nem sempre. Há coisas que não avançaram.</i>

2.2 NUVEM DE PROBLEMAS

Nota Metodológica:

A dinâmica Nuvem de Problemas pressupõe que os participantes elenquem as dificuldades, fragilidades e problemas que consideram existir no âmbito da EEC-PROVERE (seja no domínio da política, da operacionalização dos instrumentos, do modelo de governação, do compromisso dos participantes ou noutro qualquer domínio assumido como relevante). Os problemas identificados são então priorizados e agrupados em nuvens (“categorias de problemas”).

Após apresentação da dinâmica, foi distribuído o material necessário aos participantes que, no decurso da atividade, identificaram 20 problemas. Destes, apenas 9 foram analisados em maior detalhe por terem sido reconhecidos como prioritários. A priorização foi realizada através da atribuição de círculos adesivos (previamente distribuídos aos participantes), o que significa que um problema era tão mais prioritário quanto o número de círculos adesivos reunidos. No final do exercício, os participantes criaram e nomearam 3 grandes nuvens (“categorias de problemas”) que agregaram estes 9 problemas.

Tabela 113. Resultados da Nuvem de Problemas.

Nuvem	Problemas	Grau de Prioridade
Participação	Fraca participação dos parceiros.	2
	Falta de motivação/participação dos empresários para sessões/colóquios sobre temáticas do setor dos mármore.	1
	Fraca participação dos empresários do setor.	1
Financiamento	Dificuldades financeiras.	6
	Pagamentos.	1
Problemas estruturais	Abertura de novos avisos.	4
	Pouca articulação entre os PROVERE, o PRODER e o POPH.	3
	Inexistência de avisos.	1
	Candidatura em conjunto.	1
	Num mesmo projeto a impossibilidade de obter financiamento para dar continuidade ao mesmo.	1

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Nuvem de Problemas.



Figura 85. Fotografias da dinâmica Nuvem de Problemas.

2.3 QUADRO DE OBJETIVOS E SOLUÇÕES

Nota Metodológica:

O Quadro de Objetivos e Soluções pressupõe a identificação de medidas que possam contribuir para a superação dos problemas ou categorias de problemas identificados na dinâmica anterior.

Após ser apresentada a dinâmica e distribuído o material necessário foram constituídos, por sugestão dos participantes, 3 grupos de trabalho, cada um dedicado à análise de uma das nuvens de problema. A Tabela 114 compila os resultados desta dinâmica e os comentários realizados pelos participantes aquando da apresentação dos diferentes produtos gerados no decurso da atividade.

Tabela 114. Resultados do Quadro de Objetivos e Soluções.

Grupo 1 – ADMC, Câmara Municipal de Borba e Câmara Municipal de Vila Viçosa	
Problema:	Problemas estruturais, nomeadamente: - Falta de articulação entre PO (particularmente o POPH e PRODER); - Falta de abertura de avisos de candidatura (e de informação sobre quando vão abrir); - Perspetivas/promessas iniciais versus realidade PROVERE (foram feitas promessas que não foram concretizadas, relativas ao acesso a mais-valias, a majorações, etc.); - Pouco conhecimento das necessidades locais/parceiros locais (na avaliação das candidaturas).
Objetivo:	Maior perceção da realidade por parte da Comissão Diretiva do/a INALENTEJO/CCDR-Alentejo, na análise das necessidades do território, para haver uma adequação dos instrumentos de financiamento à realidade dos projetos. Maior articulação entre os PO na execução da EEC.
Medidas:	Maior contacto com as entidades e empresários locais de forma a perceber as suas reais necessidades e dificuldades. Maior articulação dos diversos PO envolvidos de forma a tornar a execução da EEC mais eficaz. Maior número de avisos de candidatura e maior agilidade nos respetivos processos: reprogramações; candidaturas; pedidos de pagamento; etc. <u>Comentário adicional:</u> <i>São as dificuldades de agilidade do processo e timings (muitas reprogramações e muitos recursos a serem utilizados) que descredibilizam o processo. O PROVERE tornou-se noutro programa completamente diferente. Fizeram várias promessas mas não se realizaram.</i>
Grupo 2 – Câmara Municipal de Borba e Câmara Municipal de Vila Viçosa	
Problema:	Falta de participação dos empresários e de união.
Objetivo:	- Motivar os empresários; - Incentivar novas dinâmicas; - Maior união e associativismo empresarial.
Medidas:	Criação de projetos de parceria. <u>Comentários Adicionais:</u> <i>Há várias associações do setor do mármore mas a participação é quase reduzida. Devia haver um maior incentivo a novas dinâmicas, maior união.</i> <i>Seria importante encontrar projetos que tenham uma perspetiva global do setor e que reforcem a união e a participação coordenada.</i>
Grupo 3 – ADMC e Câmara Municipal do Alandroal	
Problema:	Falta de financiamento.
Objetivo:	Realização de todos os projetos apresentados no plano de ação inicial; aparecimento de novos projetos.
Medidas:	Reembolsos atempadamente (atualmente demoram muito). Muitas empresas não avançaram com projetos por falta de capacidade de financiamento. Seria importante haver adiantamentos aos promotores aquando da aprovação dos projetos. Manter a promessa inicial de dotação do PROVERE e da prioridade das candidaturas. Crise económica dificulta o setor dos mármoreiros colocando em causa o investimento dos projetos, uma vez que todo o PROVERE funciona a título de reembolso.

Em seguida poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.



Figura 86. Fotografias da dinâmica Quadro de Objetivos e Soluções.

2.4 Alvo

Nota Metodológica:

Através da dinâmica do Alvo, os participantes refletem o seu grau de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões relacionadas com as Questões de Avaliação. Para o efeito, marcam com círculos adesivos o seu nível de satisfação numa escala de *Likert*.

A dinâmica foi apresentada e foi distribuído o material necessário aos participantes, sintetizando-se os resultados na tabela seguinte. Em termos gerais, observou-se um menor nível de satisfação relativamente ao papel do setor privado e um maior nível de satisfação relativamente à sustentabilidade dos projetos.

Tabela 115. Resultados do Alvo.

Dimensão	Nº de respostas				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Papel do setor privado	1	6	0	0	0
2. Novas Relações de Cooperação (criadas no âmbito da EEC)	2	2	3	0	0
3. Sustentabilidade das Relações	0	1	6	0	0
4. Sustentabilidade dos Projetos	0	0	2	5	0

Abaixo poderá ser encontrado um detalhe fotográfico da implementação da dinâmica do Alvo.

**Figura 87. Fotografias da dinâmica do Alvo.**

2.5 TRIBUNAL

Nota Metodológica:

A dinâmica do Tribunal pressupõe que os participantes reflitam sobre pontos positivos e áreas de melhoria relativamente ao papel da EEC no desenvolvimento de economias de rede intra e inter-territoriais. Este exercício é realizado através de um cenário de julgamento, no âmbito do qual os participantes assumem os papéis de advogados de defesa e de acusação e de jurados.

Após ter sido apresentada a dinâmica, foi identificado um representante da defesa e um da acusação para apresentação de argumentos a favor e contra o papel da EEC para o desenvolvimento de economias de rede intra e inter-regionais.

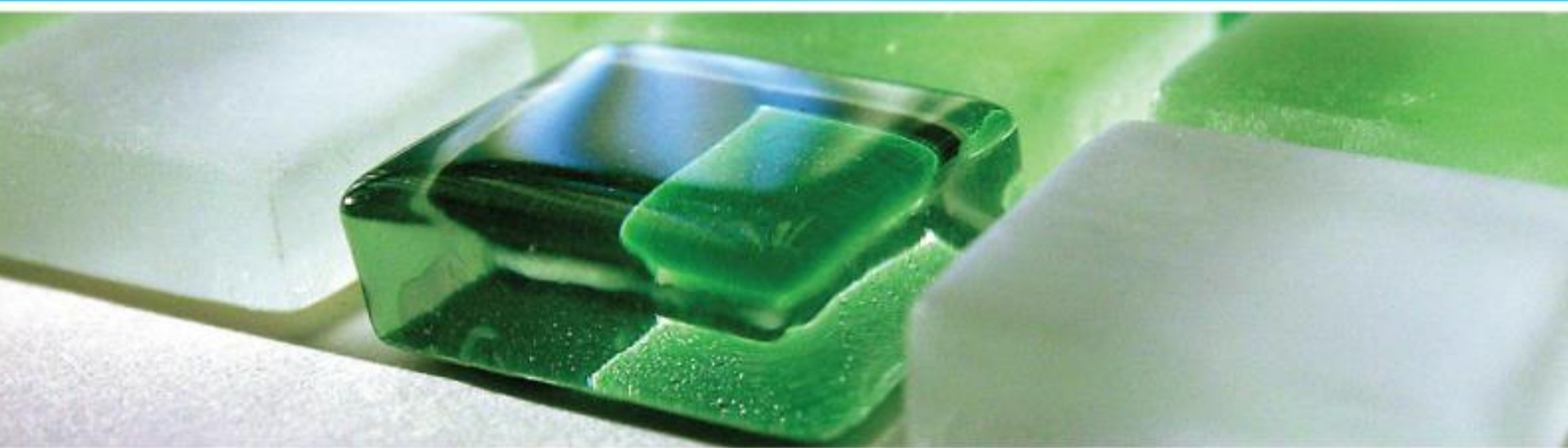
Os advogados apresentaram os seus argumentos em vários momentos (alegações iniciais, réplica e tréplica/alegações finais) aos quais se seguiu um momento de reflexão por parte dos jurados, para reunião de consenso a propósito do veredito final.

O resultado da dinâmica foi a favor do contributo da EEC para as temáticas em questão, apresentando-se em seguida alguns dos argumentos apresentados pela acusação e pela defesa.

Tabela 116. Resultados do Tribunal.

	Acusação	Defesa
Aleagações Iniciais	- O maior interesse seria a união dos empresários. Era um ponto de partida para outros projetos que se viessem a realizar. - Houve alguns projetos que avançaram, mas houve promessas que não se cumpriram (dotação financeira, etc.). - As candidaturas deviam estar sempre abertas e assim concorrer sempre que houvesse financiamento.	Nem tudo foi executado como inicialmente previsto. No entanto, o PROVERE permitiu a execução de doze projetos (ex. Rota do Mármore), com interesse para a captação de muitos visitantes (o que trará mais-valias a nível turístico e outras mais-valias económicas). Estes projetos irão permitir um grande movimento de pessoas que circulem do nosso território para outros territórios nacionais e estrangeiros e o desenvolvimento de várias atividades económicas locais (comércio, produtos, etc.). Podem surgir também novas parcerias.

	Acusação	Defesa
Réplica	• Para as empresas não avançou mesmo. • No que se refere à mobilização do setor dos mármore, deviam ter insistido mais na inovação e na procura de novos produtos. • Se fosse permitida uma taxa de majoração maior às parcerias (ex.: 80% - taxa especial) isso podia ajudar a passar a ideia de que a “união entre todos faz a força”.	• É difícil que os empresários do mármore se deixem envolver em dinâmicas de parcerias. No entanto, neste PROVERE ainda foi possível que dois ou três se envolvessem. • Realizaram-se também outros eventos com outro tipo de temáticas para ver se havia envolvimento e em alguns casos isso foi conseguido. • Quanto ao financiamento, essas promessas realmente não facilitaram o bom funcionamento das parcerias.
Alegações Finais	• As expectativas iniciais no âmbito do PROVERE não foram cumpridas. Apesar de ter gostado da Rota, esta é dispendiosa e pode ser considerada onerosa para alguns. • O PROVERE não foi cumprido na íntegra.	• Concordo que o turismo foi a área que mais saiu enriquecida. O facto de se tentar mobilizar entidades do setor é importante. • A Rota do Mármore está a funcionar e vai trazer mais-valias. No turismo, por exemplo, promove o desenvolvimento de atividades locais e uma maior promoção do território. • A EEC fez esforços de envolver profissionais do setor do mármore (principalmente na área da investigação e inovação) através de workshops e estes foram muito importantes para divulgação. • O projeto ligado à unidade produtiva de grande dimensão traz financiamento para a região e aumento de postos de trabalho.



BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	405
2 POLOS DE EXCELÊNCIA RURAL	406
2.1 Desenho da Política	406
2.2 Processo de Reconhecimento	409
2.3 Atividades Desenvolvidas	410
2.4 Financiamento	411
2.5 Avaliação	413
2.6 Contributos	414
2.7 Dificuldades	414
3 A EXPERIÊNCIA FRANCESA E AS REALIDADES NACIONAIS	416

1 INTRODUÇÃO

A abordagem metodológica do presente Estudo de Avaliação previu a elaboração e descrição de realidades internacionais com ligações particularmente interessantes com o objeto de avaliação.

Neste sentido, a Equipa de Avaliação descreve a realidade do programa francês relativo aos “Pólos de Excelência Rural – PER” que assenta na valorização dos territórios rurais através do reconhecimento e identificação dos serviços e das especificidades de cada território capazes de potenciar a diferenciação e a criação de uma imagem de marca do território e de fomentar a sua competitividade a longo prazo.

O aprofundamento de aspetos ligados ao desenho da política, ao processo de reconhecimento, às atividades desenvolvidas no âmbito dos PER, ao modelo de financiamento, aos procedimentos de avaliação, aos contributos da política e às dificuldades sentidas permite elencar alguns dos pontos fortes e áreas de melhoria que resultam da experiência francesa, com relevância para as realidades nacionais.



The screenshot displays the website for Pôles d'Excellence Rurale. The header features a search bar and navigation links: Actualités, Lien utiles, Documents, Calendrier, and Nous contacter. The main navigation bar includes Accueil, Appel à Projets, Textes Réglementaires, and PER Labellisés. A sidebar on the left contains a filter section for projects, categorized by generation (1ère and 2ème) and type (Energie, Industrie et Technologies, Mixte, Patrimoine, Services et accueil). The main content area shows a map of France with project locations marked by colored circles. A legend on the left explains the symbols: 1ère génération (Energie, Industrie et Technologies, Mixte, Patrimoine, Services et accueil) and 2ème génération (Valorisation économique, Services). The right sidebar includes a login section (Accès réservé) and a section for project information (Vous avez un projet?).

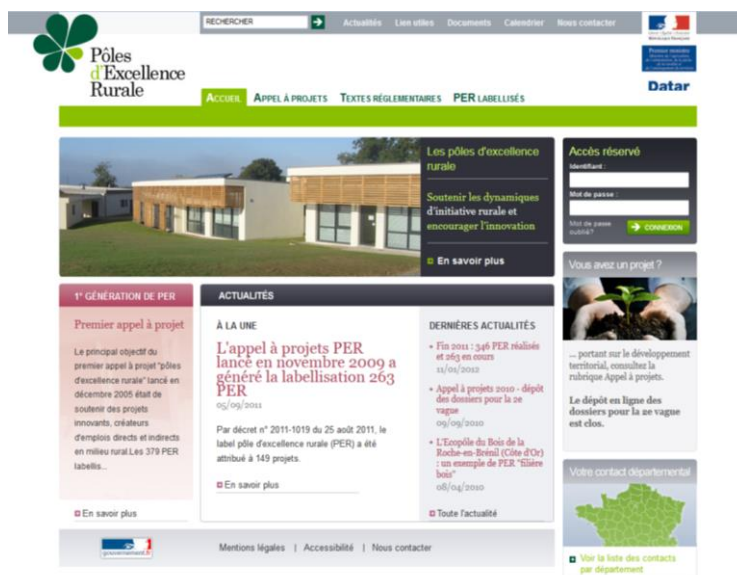
2 POLOS DE EXCELÊNCIA RURAL

2.1 DESENHO DA POLÍTICA

A França encontra-se entre o conjunto de países da Europa onde surgiram, a partir da década de 90, importantes políticas públicas territoriais de estímulo à competitividade dos territórios com base nas suas especificidades, pondo cedo em marcha a transição de uma abordagem do desenvolvimento regional focada no crescimento e coesão económica e social (partindo das fragilidades que enfrentam e visando o reequilíbrio) para uma abordagem centrada na valorização das potencialidades endógenas (partindo dos recursos e visando a eficiência dos sistemas, nomeadamente, o económico)². Nessa altura, o “novo espaço rural francês” passou a ser considerado como um território impulsionado pelas suas próprias dinâmicas, com novos ativos e expectativas, contribuindo para o aumento da atratividade e para o desenvolvimento do país³.

A partir de 2003, esta visão enriquecida do desenvolvimento regional em geral e dos territórios de baixa densidade em particular traduziu-se no desenho de um conjunto de medidas de política especificamente destinadas à promoção do desenvolvimento dos espaços rurais que, com a publicação da Lei n.º 2005-157⁴, foram associadas a um quadro de apoio à competitividade territorial, em alinhamento com os referenciais definidos na Estratégia de Lisboa.

Surgiram então os Polos de Excelência Rural (PER), um instrumento de competitividade para os territórios rurais que apresentava algumas semelhanças, mas também dissemelhanças com outros instrumentos de política pública como os Polos de Competitividade (ver Tabela 117).



² Chorincas, J.; Feio, P.; Mamede, R. & Rodrigues, D. (2012). *Política Públicas Inovadoras: Caso das Estratégias de Eficiência Coletiva*, Baleiras, R. (Coord.) Casos de Desenvolvimento Regional.

³ Université de Toulouse – Le Mirail (2009), “*Les Pôles d’Excellence Rural: Processus, Gouvernance et Plus-Value dans les Trajectoires de Développement des Territoires*”.

⁴ Lei n.º 2005-157 de 23 de fevereiro de 2005, relativa ao desenvolvimento dos territórios rurais, disponível em: <http://www.legifrance.gouv.fr/>.

Tabela 117. Comparação entre Polos de Competitividade e Polos de Excelência Rural.

	Polos de Competitividade	Polos de Excelência Rural
Definição e objetivos	Um Polo de Competitividade é uma iniciativa que reúne, num esforço coletivo, empresas, centros de investigação e instituições de ensino, fortalecendo a competitividade da economia e gerando crescimento e emprego em mercados estratégicos através da aposta na inovação e em atividades criativas e tecnológicas de alto valor acrescentado.	Um Polo de Excelência Rural é uma iniciativa suportada por uma parceria público-privada que procura realçar as vantagens comparativas dos territórios rurais, com o objetivo de criar emprego através da investigação, formação profissional e utilização de novas tecnologias.
Vantagens competitivas	Posição chave num determinado ramo de atividade económica Acesso a competências	Diferentes vantagens competitivas relacionadas com diferentes tipos de territórios e atividades rurais Acesso a recursos endógenos
Efeitos de aglomeração	Polarização, urbanização e vantagens competitivas resultantes da proximidade Interdependência entre atividades Economias de escala Especialização Visibilidade nacional/internacional	Grau variável de atividades socioeconómicas Diferentes graus de localização rural Atividades e formas de organização social tradicionais Visibilidade local
Efeitos indiretos	Economias de aglomeração Efeitos indiretos urbanos e em áreas económicas relacionadas Ligações verticais entre empresas	Efeitos indiretos rurais Ligações horizontais entre empresas
Inovação	Desenvolvimento e inovação tecnológica	Inovação económica mas também social e organizacional
Vantagens comparativas	Recursos dos polos tecnológicos e dos polos tradicionais baseados no conhecimento	Ativos dos territórios rurais

Fonte: Ceapraz, I. (2011) «Poles d'Excellence Rurale» in France: how much we can borrow from the competitive poles and clusters, *Romanian Journal of Regional Science*, Vol. 5, n.º 1.

Os PER apresentavam como principal objetivo o apoio ao desenvolvimento dos territórios mais fragilizados por via da estruturação das suas economias produtivas e/ou residenciais, consubstanciando-se nos pressupostos de que a competitividade é impulsionada pela organização mais eficaz dos sistemas dos territórios e pela aposta consistente na inovação com vista à diferenciação e de que os agentes dos territórios devem ser envolvidos ativamente no processo de mudança.

Este último pressuposto prende-se com a mudança progressiva do papel do Estado e do modelo de governação (multinível) na nova abordagem do desenvolvimento regional. Assim, o “papel do Estado enquanto «interventor direto» ou «executor» de políticas cede lugar, cada vez mais, ao de «animador indireto» da economia (promotor de *networking* ou redes e impulsionador de instituições, da criatividade e de novas formas de aprendizagem) e de «sinalizador» de prioridades e formas de cooperação, criando incentivos para a sua prossecução”². Complementarmente, o papel de recetor dos agentes dos territórios fragilizados cede lugar ao de decisor conjunto.

Numa articulação a diferentes níveis, e com competências distintas na operacionalização deste instrumento de política pública, encontravam-se as entidades da administração central e as coletividades territoriais, os municípios e os estabelecimentos públicos de cooperação intermunicipal e os promotores de projetos enquadrados nos PER (ver Tabela 118).

Tabela 118. Principais *stakeholders*.

Tipologia	Entidades
Entidades envolvidas na operacionalização da política pública	- Administração Central – incluindo, entre outras entidades, a Delegação Interministerial para o Ordenamento do Território e para a Atratividade Regional (DATAR), os Serviços Municipais; a Direção Departamental da Agricultura (DDA), a Direção Regional do Turismo (DRT) e a Direção Regional do Ambiente (DIREN); - Coletividades territoriais – incluindo, nomeadamente, o Conselho Regional e os correspondentes PER dos Conselhos Gerais; - Outros atores institucionais – incluindo, por exemplo, Câmaras Agrícolas, Câmaras de Comércio e Indústria e Comitês Departamentais de Turismo.
Entidades Líderes dos PER	Municípios ou “Territórios Projeto”, Estabelecimentos Públicos de Cooperação Intermunicipal (EPCI) e outras entidades – incluindo, Organismos Intermunicipais, Pays, Grupos de Ação Local (GAL), Parques Naturais Regionais (PNR) e Departamentos, entre outros.
Promotores de projeto e parceiros	Entidades públicas ou privadas – incluindo, por exemplo, Municípios e Empresas.

Em conjunto, os diferentes *stakeholders* dos PER participaram num processo de descentralização efetiva de políticas territoriais⁵, no âmbito do qual a criação de redes entre os diferentes atores políticos, económicos e sociais dotou os agentes públicos e privados dos territórios (promotores de projetos) de autonomia e *know-how* (transferidos e partilhados) significativos para a tomada de decisão estratégica sobre as necessidades/potencialidades dos espaços a valorizar através dos PER. Esta abordagem *bottom-up* surgiu, contudo, aliada a mecanismos *top-down*, dos quais emergiram as diretrizes sobre as temáticas prioritárias para os PER, se conduziram os processos de reconhecimento formal dos PER e se definiu o financiamento⁶.

No que se refere ao modelo de governação, importa destacar o papel desempenhado pela DATAR que, sob a tutela do primeiro-ministro francês, atuou como estrutura responsável pela dinamização, monitorização e acompanhamento dos PER, mantendo a necessária articulação com os municípios ou “territórios projeto”⁷. Estes, por sua vez, assumiram uma função facilitadora dos processos de interação entre a administração central e os promotores dos projetos, contribuindo para a difusão da informação e para a constituição das propostas a submeter a reconhecimento pelas Entidades Líderes (que ficaram responsáveis pela construção e acompanhamento do PER ao longo do tempo, a promoção de processos de aprendizagem, a partilha e transferência coletiva entre agentes do território e a avaliação das ações realizadas).

⁵ CEASER, UMR INRA – AgroSup Dijon e Épices (2009), “Facteurs de Localisation et gouvernance des Pôles d’Excellence Rurale”.

⁶ Ceapraz, I. (2011) «Pôles d’Excellence Rurale» in France: how much we can borrow from the competitive poles and clusters, *Romanian Journal of Regional Science*, Vol. 5, n.º 1.

⁷ Association de Promotion et de Fédération des Pays (2012) “Les Pôles d’Excellence Rurale et les Pays”.

2.2 PROCESSO DE RECONHECIMENTO

A operacionalização do instrumento de política pública em questão teve início em 2005 e encontra-se atualmente em curso, contando com duas gerações de PER, para as quais foram definidas áreas temáticas prioritárias (Figura 88)⁸.

Primeira Geração de PER	Segunda Geração de PER
• Período: 2005-2009 • N.º de avisos publicados: 2 (ambos em 2006) • Áreas temáticas: • Promoção dos recursos naturais, culturais e turísticos • Valorização e gestão dos biorecursos • Oferta de serviços de acolhimento a novas populações • Excelência nos produtos agrícolas, industriais, artesanais e nos serviços regionais	• Período: 2009- • N.º de avisos publicados: 2 (em 2010 e em 2011) • Áreas temáticas: • Desenvolvimento de atividades económicas e valorização dos ativos dos territórios rurais • Facilitação da vida quotidiana das populações rurais • Organização e dinamização dos territórios com vista a assegurar a complementaridade entre os espaços

Figura 88. Primeira e Segunda Geração de PER.

Para que um PER fosse reconhecido como tal, a proposta submetida ao aviso de concurso publicado deveria ser concordante com pelo menos uma das temáticas definidas e cumprir com as prioridades estipuladas, nomeadamente⁹:

- Ser apresentada por uma Entidade Líder capaz de assegurar a parceria público-privada, a dinamização, a coordenação e a avaliação do projeto;
- Estar ancorada em territórios rurais (incluindo zonas de revitalização rural, isto é, territórios de baixa densidade populacional, com declínio da população ou predomínio de empregos na área agrícola, e zonas fora de uma área urbana com mais de 30.000 habitantes);
- Envolver um montante mínimo de investimento na ordem dos 300 mil euros;
- Fomentar as parcerias público-privadas entre atores dos territórios;
- Gerar emprego direto e indireto;
- Promover o desenvolvimento territorial sustentável;
- Estimular a inovação (nas parcerias estabelecidas, nos temas adotados, mas também nos resultados esperados ao nível da inovação organizacional e tecnológica).

A submissão de uma candidatura na sequência da publicação dos avisos consistiu o primeiro passo do processo de reconhecimento enquanto PER que, como representado na Figura 89,

⁸ DATAR, “Pôles d’Excellence Rurale”. <http://poles-excellence-rurale.datar.gouv.fr/>

⁹ Ministère de l’Espace Rural et de l’Aménagement du Territoire - DATAR, Ministère de l’Alimentation de l’Agriculture et de la Pêche – DGPAAT (2010), “Pôles d’Excellence Rurale: Guide des Bonnes Pratiques”.

prosseguiu com a análise e emissão de um parecer por parte de um comité nacional de pré-seleção (composto por representantes dos atores dos territórios rurais e por representantes dos serviços do Estado), apresentado ao ministro responsável pelos assuntos rurais e, subsequentemente, por este ao primeiro-ministro. O reconhecimento formal (atribuição do rótulo, definição da natureza e dos montantes dos apoios concedidos) de cada PER foi, portanto, da responsabilidade do primeiro-ministro, seguindo-se a assinatura de um acordo entre a Entidade Líder e o município do território abrangido pelo PER.

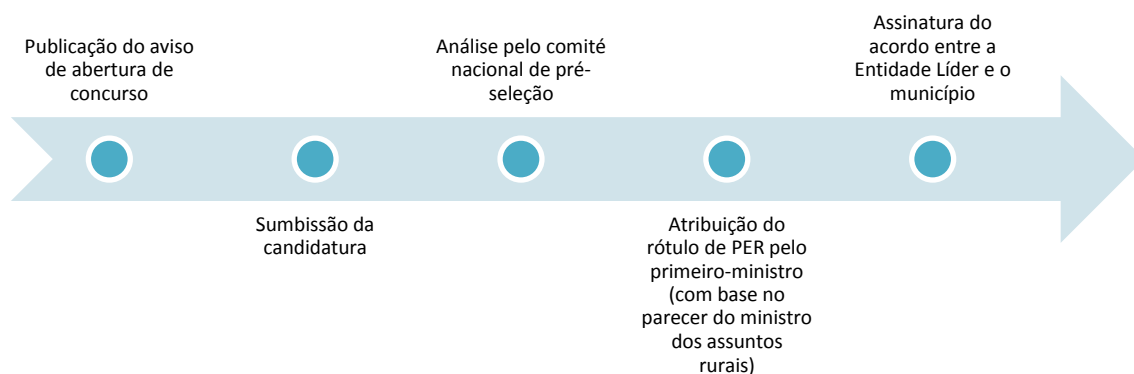


Figura 89. Processo de reconhecimento dos PER.

Fonte: Ministère de l'Espace Rural et de l'Aménagement du Territoire - DATAR, Ministère de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Pêche – DGPAAT (2010), "Pôles d'Excellence Rurale: Guide des Bonnes Pratiques".

No conjunto das duas gerações foram reconhecidos 642 PER, 379 na primeira e 263 na segunda.

2.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Lançada no final de Dezembro de 2005, a primeira geração de PER teve como objetivo o apoio a 300 iniciativas locais. No entanto, em resposta ao forte dinamismo dos atores locais, foram reconhecidos 379 PER (176 no lançamento do primeiro aviso e 203 no segundo), concentrando-se a maioria nas temáticas relativas à promoção dos recursos naturais, culturais e turísticos (sobretudo PER orientados para a promoção turística do património) e à valorização e gestão dos biorecursos (ver Tabela 119).

Tabela 119. Distribuição dos PER reconhecidos na primeira geração, por temática.

Temáticas	Número de PER
Promoção dos recursos naturais, culturais e turísticos	157
Valorização e gestão dos biorecursos	79
Oferta de serviços de acolhimento a novas populações	54
Excelência nos produtos agrícolas, industriais, artesanais e nos serviços regionais	59
Mistos	30
Total	379

Fonte: Association de Promotion et de Fédération des Pays, “Les Pôles d’Excellence Rurale et les Pays”.

Apesar da forte adesão a este instrumento de política pública, a avaliação conduzida em 2009 aos resultados, desenvolvimentos e realizações destes PER revelou algumas dificuldades na operacionalização dos projetos. Assim, enquanto se constatava o abandono de 20 PER formalmente reconhecidos (sendo várias as razões apontadas para o mesmo, incluindo a imaturidade de alguns projetos, a mudança de prioridades na sequência das eleições municipais e a ausência de um modelo de governação consolidado¹⁰) também se observava que cerca de metade dos projetos não estavam ainda concluídos ou corriam o risco de não ser finalizados. Neste cenário, apenas 137 PER tinham sido executados plenamente, sendo que outros 137 PER apresentavam uma taxa de execução acima de 60% e 83 abaixo deste valor.

Ainda que os atrasos e dificuldades de execução tenham sido resolvidos com a decisão de prolongamento da data de conclusão dos projetos até final de 2010, foram efetuadas algumas alterações entre a primeira e segunda geração de PER com vista a prevenir a reincidência destes problemas. Assim, procurou-se introduzir maior rigor na seletividade dos projetos, o que levou a um decréscimo do número de PER apoiados na segunda geração (os 263 PER aprovados, corresponderam a uma redução de cerca de 30%).

2.4 FINANCIAMENTO

No desenho dos PER considerou-se necessário existir uma dotação orçamental específica que deu origem ao Fundo Nacional para o Ordenamento e Desenvolvimento Territorial – Polos de Excelência Rural (FNADT-PER), que seria complementado por outras fontes de financiamento (provenientes do Orçamento de Estado ou dos Fundos Comunitários). Estas fontes deveriam assegurar o apoio financeiro aos PER, no alinhamento do previsto, ou seja, garantir uma taxa de apoio aos projetos que correspondesse no máximo a 33%¹¹ do investimento elegível, no limite de 1 milhão por PER.

Ainda que a articulação entre o FNADT-PER e outras fontes de financiamento a mobilizar para a operacionalização deste instrumento de política pública não tivesse sido planeada em

¹⁰ Centre Universitaire de l’Ariège, Foix (2009), “Séminaire: Rencontres entre praticiens et chercheurs sur les Pôles d’Excellence Rurale et les Dispositifs de Développement Local”.

¹¹ Ou até a um limite máximo de 50% no caso dos projetos realizados em zonas de revitalização rural.

detalhe, com o arranque do processo em 2008 foi comunicado aos municípios que teriam de participar com dotações próprias no financiamento dos PER. Isto é, foi-lhes pedido que preparassem um envelope financeiro, no qual deveriam incluir verbas provenientes da Dotação para o Desenvolvimento Regional (DDR) e da Dotação Global para os Equipamentos (DGE).

Tentado simplificar uma engenharia complexa no âmbito da qual ao FNADT-PER se juntavam, além das dotações provenientes da DDR/DGE, as verbas provenientes do Orçamento de Estado (envolvendo 11 ministérios)¹², foi criado um fundo único denominado “Fundos Ministeriais Mutualistas” (FMM), cuja gestão foi atribuída à DATAR. A este fundo associavam-se outros fundos específicos do Estado e Fundos Comunitários, incluindo da CAS-DAR (Conta de Afetação Especial para o Desenvolvimento Agrícola e Rural), do CINDS (Centro Nacional para o Desenvolvimento do Desporto, de MAP (outras contas especiais) e da ADEME (Agência do Ambiente e do Controlo da Energia), no primeiro caso e do FEOGA (Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola), do FEADER (Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural) e dos apoios específicos às abordagens LEADER, no segundo caso.

No que se refere concretamente à primeira geração de PER, os apoios concedidos ascenderam a 235 milhões de euros⁶, representando o FMM cerca de 75% do total do financiamento (ver Figura 90). Note-se, contudo, que os montantes em questão ficaram muito abaixo das expectativas, não indo além de 10% do previsto.

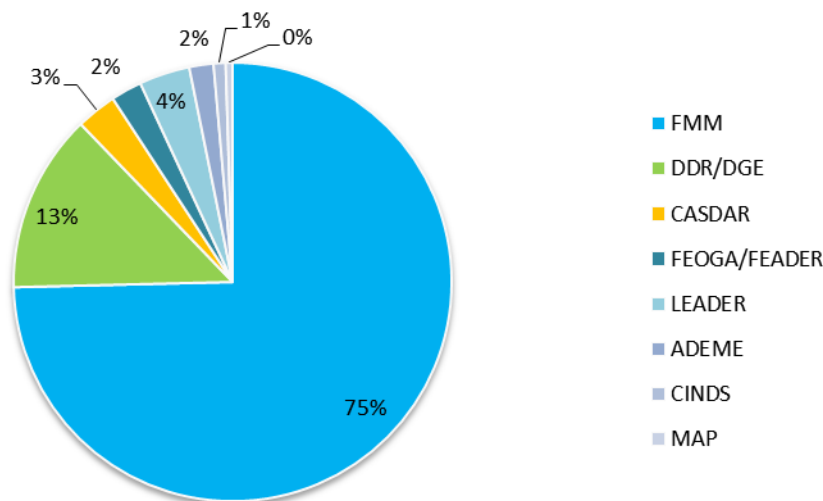


Figura 90. Distribuição do financiamento pelas diferentes fontes.

Fonte: Sénat – Commission de l’Économie, du Développement Durable et de l’Aménagement du Territoire (Setembro, 2009), Rapport D’Information: Les Pôles d’Excellence Rurale d’Excellence Rurale: un accélérateur des projets issus des territoires.

¹² Ministério da Agricultura, do Turismo, do Equipamento, da Cultura, do Ultramar, da Ecologia, do Emprego, das Pequenas e Médias Empresas, da Saúde, da Indústria e do Ordenamento do Território.

Relativamente aos PER de segunda geração (ainda em curso) o financiamento ascende a 240 milhões de euros, constatando-se que aproximadamente 200 milhões de euros proveem do Orçamento de Estado (a maioria do Ministério do Ordenamento do Território) e os restantes 40 milhões de euros proveem de Fundos Comunitários (metade FEADER).

Sinalizam-se, como anteriormente referido, as alterações introduzidas entre a primeira e segunda geração de PER que, resultando numa redução do número de iniciativas apoiadas, tiveram impacto nos montantes médios aprovados por PER: equivalente a 620 mil euros na primeira geração e a 890 mil euros na segunda⁸.

2.5 AVALIAÇÃO

No modelo de governação dos PER, destacam-se as responsabilidades de avaliação a dois níveis:

- Do DATAR, enquanto entidade com competências de dinamização e acompanhamento da política;
- Das Entidades Líderes do PER, responsáveis pela monitorização das atividades e resultados obtidos.

No que se refere ao papel do DATAR, mencione-se que no exercício das suas funções esta entidade contou com um grupo técnico que, incluindo elementos do Ministério da Agricultura e da Pesca (MAP), manteve uma articulação direta com responsáveis dos diferentes municípios e dos vários departamentos.

Complementarmente, no que concerne às Entidades Líderes, saliente-se a obrigação que as mesmas tinham de constituir um comité de avaliação, composto por representantes dos diferentes parceiros envolvidos, a quem competiria acompanhar e monitorizar a execução física e financeira, reportando a informação aos municípios.

Referia-se também que embora a existência de reuniões anuais com estes comités se impusesse como condição mínima obrigatória neste contexto, na prática os processos de avaliação limitaram-se a estas reuniões, nas quais se realizaram pontos de situação sobre a evolução dos projetos.

Não existindo elementos que permitam aprofundar as práticas de avaliação além do referido, importa mencionar que com a aproximação do período de conclusão da primeira geração de PER foram realizados alguns estudos de avaliação sobre a implementação e execução deste instrumento de política pública. Entre estes estudos encontra-se o “Programme de recherche évaluative sur les Pôles d’Excellence Rurale – Les Pôles d’Excellence Rurale: Processus, Gouvernance et Plus-Value dans les Trajectoires de Développement des Territoires”, conduzido em 2009 pela Université de Toulouse, no âmbito do qual foram analisadas as dinâmicas de 29 PER.

Os resultados deste estudo, no que se refere a contributos e dificuldades, são analisados nas secções que se seguem.

2.6 CONTRIBUTOS

De forma geral, os contributos dos PER são muito positivos considerando as fragilidades dos territórios em questão. Através deste instrumento de política pública foi criarem-se/manterem-se mais de 40 mil postos de trabalho nos espaços rurais, considerando uma mancha ampla do território (já que quase todos os departamentos beneficiaram de pelo menos um PER). Geraram-se contributos significativos a vários níveis, na medida em que foi ainda possível:

- Incentivar a mobilização conjunta dos atores – facilitando o estabelecimento e reforço de redes e o fomento dinâmicas colaborativas entre agentes dos territórios que não existiriam de outra forma;
- Acelerar a tomada de decisão e a concretização de ideias – promovendo a autonomia, a responsabilização e o envolvimento dos agentes dos territórios no debate estratégico e na elaboração do desenho dos PER e sua posterior operacionalização;
- Gerar confiança nos agentes do território – apoiando uma mudança na abordagem ao desenvolvimento regional, através de um modelo de governação multinível no qual se estimula a apropriação das estratégias pelos agentes dos territórios e se reforça a articulação entre promotores de projetos, municípios e entidades da administração central.
- Promover a inovação – incentivando a valorização dos recursos endógenos dos territórios e a reorganização formal e informal dos sistemas sociais e institucionais.

2.7 DIFICULDADES

No entanto, vários aspetos constituíram obstáculos a um funcionamento pleno deste instrumento de política pública, limitando a amplitude dos efeitos que o mesmo poderia ter gerado. Entre estes aspetos encontram-se questões ligadas ao financiamento (existindo diferenças significativas entre os montantes iniciais e os mobilizados a nível operacional e verificando-se dificuldades em pôr em marcha a engenharia complexa das fontes de financiamento que, em conjunto, conduziram ao afastamento progressivo dos agentes privados), ao processo de reconhecimento (observando-se um período curto para apresentação de candidaturas em resposta aos avisos que limitou a capacidade de concertação entre os agentes dos territórios e a maturação das estratégias e consórcios e um período longo para formalização do reconhecimento, com implicações no tempo disponível à concretização dos projetos após a assinatura dos contratos) e ao contexto político (ocorrendo uma mudança nas prioridades políticas após as eleições municipais que afetaram a confiança dos promotores no instrumento de política pública).

Na sequência destes obstáculos, uma análise atenta aos efeitos gerados ao âmbito da mobilização conjunta dos atores, da tomada de decisão e concretização de ideias, da confiança nos agentes do território e da inovação permite verificar algumas fragilidades, incluindo:

- Níveis de participação dos agentes distintos, com uma mobilização positiva do setor privado mas limitada e com desigualdades territoriais geradas pelo maior ou menor envolvimento dos municípios – constatando-se:

- Uma liderança essencialmente pública, emergente do desenho dos PER e da reduzida atratividade do quadro de medidas adotado e das dotações financeiras mobilizadas para o setor privado;
- Uma participação com diferentes níveis de compromisso por parte dos municípios, variando entre um nível de envolvimento mínimo (no caso dos municípios que perspetivaram os PER como um mero mecanismo de distribuição de dotações públicas) até um envolvimento pleno (no caso dos municípios que realizaram várias reuniões com os diferentes atores do Estado, com as coletividades, com os territórios e promotores de projetos e que apoiaram a execução dos projetos através da engenharia administrativa e técnica).
- Níveis de maturidade dos projetos distintos, com dificuldades na construção célere de estratégias inovadoras envolvendo todos os atores relevantes dos territórios – verificando-se:
 - Trajetórias de desenvolvimento territorial diferenciadas nos “territórios projeto” já consolidados ou recentemente formados (constituindo os PER, em algumas circunstâncias, um motor para projetos que seriam implementados de qualquer forma ou um impulsionador de novas temáticas complementares anteriormente não consideradas pelos agentes dos territórios mas também, noutras circunstâncias, um constritor, apressando a maturação dos projetos e enformando as estratégias dos territórios nas exigências do quadro de medidas adotado) e nos espaços rurais não organizados (constituindo os PER um instrumento valioso para a emergência de novos “territórios projeto”), sendo que 66% dos PER surgiram de ideias e de projetos pré-existentes e que foram reorganizados de forma a poderem ser candidatados a PER, 23% foram concebidos de raiz aquando da publicação dos avisos e 11% corresponderam a iniciativas que já existiam mas que se encontravam pendentes por falta de financiamento;
 - Número significativo de projetos previstos, mas com poucos elementos inovadores, ocorrendo a inovação sobretudo a nível institucional, com o debate sobre as prioridades dos territórios e o desenho de uma estratégia com vista à valorização dos recursos com base na cooperação entre os agentes (habituais) dos territórios.

3 A EXPERIÊNCIA FRANCESA E AS REALIDADES NACIONAIS



Num cenário em que a territorialização das políticas públicas de desenvolvimento com vista ao reforço da competitividade, da coesão e da sustentabilidade tem continuidade, importa criar condições para que o desenho dos instrumentos de intervenção como os PER, em França, ou o PROVERE em Portugal, seja perspetivado num período temporal

adequado aos processos que se pretendem fomentar. Isso implica, naturalmente, que exista um compromisso a médio/longo prazo com os objetivos da política pública de desenvolvimento regional nos quais assentam estes instrumentos, garantindo-se o necessário eco político de uma abordagem essencialmente *bottom-up* que integra alguns mecanismos *top-down*.

Importa também mobilizar um quadro de medidas ajustado às necessidades e aos objetivos, atraindo a participação do tecido empresarial nos processos de crescimento e desenvolvimento em estreita articulação com o setor público. Desejavelmente, este quadro de medidas deverá consolidar-se com dotações provenientes do Orçamento de Estado e dos Fundos Estruturais, numa lógica plurifundos, mas necessariamente assente num engenharia financeira simples e eficiente (pondo em marcha instrumentos estratégicos de intervenção territorial previstos no ciclo de programação comunitária que agora se inicia como “Investimentos Territoriais Integrados” e “Desenvolvimento Local de Base Comunitária”).

À definição clara dos objetivos estabelecidos para estratégias (PER ou PROVERE) maduras, estratégias (formalmente reconhecidas) e concertadas, num processo partilhado e apropriado, deve juntar-se a existência de mecanismos sólidos e rigorosos de dinamização, acompanhamento e avaliação que reforcem o compromisso e a confiança dos agentes envolvidos, mas também a responsabilização pelos resultados alcançados face aos assumidos. Estes mecanismos deverão ser implementados, naturalmente, nos vários níveis do modelo de governação.

Finalmente, uma abordagem que privilegia a intervenção dos agentes dos territórios (e descentraliza, em certa medida, a tomada de decisão) reforça-se o dever e comprometimento dos mesmos com os processos de mudança, exigindo-se às Entidades Líderes dos Consórcios, a experiência, o conhecimento e a capacidade de dinamizar, mobilizar, orientar, responsabilizar os consorciados e promotores de projetos ao longo do percurso de execução das estratégias, estimulando o funcionamento em rede e o trabalho em parceria.