



**BARCELOS**  
MUNICÍPIO



# ***ESTRATÉGIA MUNICIPAL BARCELOS 2020***

## ***PARTE 2: ESTRATÉGIA***

Junho de 2011





# Índice

Apresentação .....	3
Conteúdo do relatório .....	3
1. Contexto .....	5
2. SWOT dinâmico.....	7
2.1. Vantagens competitivas .....	7
2.2. Capacidades de defesa .....	8
2.3. Necessidades de reorientação.....	9
2.4. Vulnerabilidades .....	10
3. Activos específicos diferenciadores .....	12
3.1. Nota preliminar.....	12
3.2. Resultados da aplicação da ferramenta VRIO .....	12
4. Uma visão estratégica para Barcelos 2020 .....	19
5. Objectivos estratégicos .....	20
5.1. Combater o paradoxo da proximidade .....	20
5.2. Qualificar e valorizar a cultura e atmosfera de empreendimento que diferencia o concelho .....	20
5.3. Mobilizar capital de juventude e criatividade .....	21
5.4. Incrementar os níveis de urbanidade e sustentabilidade do modelo territorial e económico concelhio .....	22
5.5. Proteger socialmente o concelho dos efeitos do ajustamento à globalização e da recessão económica .....	23
5.6. Capacitar o modelo de gestão e governança do desenvolvimento municipal.....	23
5.7. visão e objectivos.....	25
6. Apostas estratégicas: agrupamentos de medidas /acções /projectos.....	26
6.1. Esquema global das apostas .....	26
6.2. Breve caracterização dos agrupamentos de medidas /acções/projectos .....	28
7. Estratégias de intervenção sectorial .....	47
7.1. Uma estratégia para a valorização do território e do ambiente.....	47
7.1.1. Uma Agenda 21 Local para Barcelos: promover uma sociedade que minimiza os seus impactes no meio ambiente .....	47
7.1.2. Adoptar um modelo consistente de Planeamento e Gestão do Território .....	49
7.1.3. Apostar num modelo de Mobilidade sustentável que contribua para a Coesão Territorial .....	54
7.2. Uma estratégia para a valorização da base económica concelhia .....	56
7.2.1. Combater o paradoxo da proximidade.....	56
7.2.2. Preservar e qualificar a cultura e atmosfera industriais ainda existentes.....	56
7.2.3. Focar a intervenção em activos locais diferenciadores com potencial de valorização ainda incompleto.....	57
7.2.4. Capitalizar a visibilidade, reconhecimento e participação em rotas nacionais e internacionais .....	57

7.2.5. Focar parcerias: a valorização do papel da ACIB como “player” fundamental da animação económica.....	58
7.2.6. Promover uma dinâmica sustentada de eventos orientados para a fixação no concelho de novas funções e capacidade de oferta de serviços às empresas e aos empresários .....	59
7.2.7. Valorizar integralmente o sector agro-florestal.....	59
7.2.8. Promover o desenvolvimento do Turismo em articulação com os activos diferenciadores de Barcelos, numa lógica de rede e clusterização.....	62
7.2.9. Síntese estratégica: dinamização económica e estratégia de desenvolvimento concelho .....	63
7.3. Uma estratégia de dinamização social, cultural e urbana .....	64
7.3.1. Valorizar a massa crítica da cidade e promover a sua afirmação externa .....	64
7.3.2. Estimular processos de reabilitação e de inclusão necessários à sustentabilidade do modelo urbano .....	65
7.3.3. Favorecer as dinâmicas juvenis no sentido de um tecido urbano mais criativo e empreendedor .....	66
7.3.4. Robustecer os activos e o capital cultural de barcelos através de práticas individuais e organizacionais de cooperação .....	67
7.3.5. Activar capacidades de inovação relacionadas com o processo de desenvolvimento social .....	68
8. Governação e quadro institucional de implementação do Plano .....	70
8.1. Participação em redes de cooperação intermunicipal.....	70
8.2. Articulação com o tecido institucional local .....	71
8.3. Integrar a matriz – projecto na organização municipal.....	72
8.4. Parcerias mais estruturadas com contratualização por objectivos.....	72
9. O alinhamento da Estratégia Municipal Barcelos 2020 com as grandes linhas de desenvolvimento regional e europeu.....	74

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

SWOT DINÂMICO	7
OPERACIONALIZAÇÃO DA FERRAMENTA VRIO	13
APLICAÇÃO DA ANÁLISE VRIO – ACTIVOS DIFERENCIADORES	14
ACTIVOS DIFERENCIADORES E FOCAGEM ESTRATÉGICA	18
VISÃO ESTRATÉGICA BARCELOS 2020	19
OS AGRUPAMENTOS DE PROJECTOS FACE ÀS IDEIAS-FORÇA PLANO	27
ENQUADRAMENTO DOS AGRUPAMENTOS DE PROJECTOS NA SWOT DINÂMICA	28
ESTRATÉGIA REGIONAL NORTE 2020 ENQUADRADA NA EUROPA 2020	76
ESTRATÉGIA MUNICIPAL BARCELOS 2020 ENQUADRADA NA NORTE 2020	77

Trabalho elaborado pela *Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento, SA*



Rua Tomás Ribeiro, 412 - 2º  
4450-295 Matosinhos  
T: 22 939 91 50  
[porto@quaternaire.pt](mailto:porto@quaternaire.pt)  
[www.quaternaire.pt](http://www.quaternaire.pt)

### **Equipa técnica**

Coordenação: Artur Costa e António Figueiredo  
Carla Melo, Elisa Pérez Babo, Daniel Miranda, Pedro Quintela, Isabel Leal, Marta Coto e Carlos Fontes.

### **Consultores externos**

Paula Guerra (Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto)  
Joana Nogueira, Angelina Campos e Bruno Leitão (Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viana do Castelo).

# APRESENTAÇÃO

**Barcelos 2020** é um processo de planeamento estratégico que a Câmara Municipal de Barcelos desenvolveu na transição de 2010 para 2011, ao completar-se o primeiro ano de actividade da nova direcção política resultante das Eleições Autárquicas de 2009.

Na perspectiva da equipa, este processo de planeamento estratégico constitui:

- Um instrumento para o envolvimento efectivo, plural e criativo dos agentes públicos e privados com sede local, regional e central que actuam no território.
- Um passo de convergência para uma Visão e para um Pacto para o Desenvolvimento de Barcelos.
- Um referencial para as políticas públicas aos diversos níveis, para os decisores públicos e privados, para qualquer agente que se queira envolver no desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental deste território.

Para cumprir esta missão, entende-se que o plano estratégico não deverá conter demasiada especificação ao nível de um plano de acção em concreto, com grande amplitude temática. Esse tipo de planos são, na maior parte das vezes, ineficazes e rígidos, sujeitos a variáveis de contexto (quase) aleatórias e que não são dominadas pelos agentes locais.

Espera-se que seja, sobretudo, um elemento consistente de orientação para as políticas e a acção pública, em coordenação com as iniciativas do sector privado. E um compromisso mútuo entre os diversos agentes determinantes.

Os trabalhos desenvolveram-se, até esta fase em que é proposta uma estratégia de desenvolvimento focada nos eixos em que Barcelos melhor pode afirmar a sua competitividade, em dois grandes momentos:

- Um primeiro mais centrado na análise qualitativa e quantitativa da informação disponível. A interacção da equipa técnica com a realidade local foi claramente circunscrita aos responsáveis técnicos e políticos da autarquia.
- Um segundo momento de grande abertura ao exterior, com a realização de 13 workshops e painéis de discussão, nos quais estiveram presentes cerca de 150 pessoas, representando 100 entidades dos mais variados quadrantes da sociedade barcelense: cultural, social, económico e empresarial, político, associativo, educativo e do conhecimento.

A perspectiva da equipa é a de que o documento que agora apresenta contém já um conjunto de linhas orientadoras suficientes e devidamente fundamentadas para que sejam agora as instituições e as pessoas de Barcelos que façam as escolhas e assumam os compromissos e os desafios necessários para que o futuro seja convergente com uma visão que podemos definir da seguinte forma:

**BARCELOS 2020: EMPREENDEDOR, RESISTENTE E CRIATIVO, CAPAZ DE VALORIZAR A DIVERSIDADE E PROGREDIR NA ESCALA DA SUSTENTABILIDADE.**

## CONTEÚDO DO RELATÓRIO

Dada a diversidade dos temas abordados, o documento da Estratégia Municipal Barcelos 2020 é dividido em dois volumes.

O **volume I** aborda a realidade actual e as grandes tendências, ventiladas a partir de três grandes domínios agregadores:

- Território & Ambiente
- Base Económica & Competitividade
- Dinâmicas Sociais, Culturais & Urbanas

A dimensão de diagnóstico estratégico que estrutura o volume I do relatório está organizada de modo a identificar fundamentadamente tendências marcantes do desenvolvimento no concelho, incluindo as suas principais manifestações espaciais, sem esquecer o que na nossa perspectiva constituem os principais factores de inércia estrutural desse desenvolvimento.

Esta relação entre factores estruturais (cuja manifestação no tempo é mais duradoura) e dinâmicas mais recentes sobre as quais se pode construir uma estratégia de mudança constitui uma grande aposta do Plano Estratégico. Assim, a estratégia a operacionalizar no futuro não pode deixar de ser focada na minimização ou mesmo erradicação de alguns dos estrangimentos estruturais que estão na base de algum declínio e perda de influência do concelho na última década. Mas um projecto de futuro não pode deixar de combinar essa abordagem aos factores estruturais com a valorização de dinâmicas de mudança, embrionárias, pontuais, muitas vezes atomizadas e carenciadas que o Plano Estratégico identificou no seu contacto com o terreno concelhio.

Ambas as realidades são visíveis no Plano através de conhecimento fundamentado.

A síntese do diagnóstico estratégico (organizada segundo o modelo de um SWOT global de todo o diagnóstico), que fecha o volume I pretende responder à necessidade de evidenciar essas duas realidades.

O **volume II** do Relatório tem uma dimensão marcadamente estratégica e sistematiza as propostas essenciais do Plano Estratégico.

A estratégia de desenvolvimento Barcelos 2020 é apresentada segundo a seguinte sequência:

- Caracteriza-se, em primeiro lugar, o contexto económico e político-institucional em que o Plano Estratégico é apresentado, sobretudo na sequência da aprovação do acordo de resgate financeiro com a CE /BCE /FMI e das consequências que daí advêm para a actividade autárquica na próxima década;
- Reelabora-se o SWOT global agora numa perspectiva dinâmica, isto é, de cruzamento entre as quatro peças do mesmo: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (modelo a 4 células), que será fundamental para situar os agrupamentos de acções /medidas /projectos que dão corpo ao Plano Estratégico;
- Identificam-se as principais bases da vantagem competitiva territorial do concelho segundo a metodologia VRIO, propondo assim um conjunto de **ACTIVOS ESPECÍFICOS E DIFERENCIADORES** sobre os quais o Barcelos 2020 pode ser construído;
- Apresenta-se e justifica-se a **VISÃO ESTRATÉGICA** que deve orientar o Barcelos 2020;
- Formulam-se objectivos estratégicos de intervenção que enquadram toda a estratégia do Plano;
- Apresentam-se as apostas Barcelos 2020 organizadas em agrupamentos de medidas /acções / projectos sobre os quais pode ser construído um ou vários planos de actividade municipal e definida uma estratégia de interlocução e concertação com autoridades nacionais e regionais;
- Sublinham-se os aspectos de “governança” e de natureza organizacional e institucional que a Estratégia Barcelos 2020 exige que sejam acautelados;
- Situam-se as prioridades do Plano Estratégico no âmbito dos referenciais Europa 2020 e Norte 2020.

# 1. CONTEXTO

O amplo exercício de planeamento que a elaboração do Plano Estratégico Barcelos 2020 representou teve em consideração desde o início dos trabalhos o contexto particular no qual as suas propostas seriam enquadradas, caracterizado essencialmente por:

- Uma situação de crise nacional e internacional, com fortes implicações na base económica de Barcelos onde os sectores exportadores têm forte presença;
- O início de mandato de uma nova liderança política local, após um longo período de governação protagonizado por uma orientação política diferente;
- A emergência de novos referenciais para o desenvolvimento, segundo os quais inovação, sustentabilidade e inclusão (Europa 2020) são palavras-chave;
- A participação de Barcelos - Cidade numa Rede Urbana para a Competitividade e a Inovação, juntamente com Braga, Famalicão e Guimarães, uma ambiciosa experiência de cooperação intermunicipal para a internacionalização urbana;
- A necessidade de pensar novas formas de implementar e financiar políticas públicas municipais, antecipando o final de um longo período de abundantes apoios financeiros a partir dos fundos estruturais europeus.

Com o desenvolvimento do trabalho tornaram-se mais claros novos elementos de contexto, particularmente os que resultam da aprovação do memorando de acordo de condicionalidade imposto pelo programa de resgate financeiro entretanto assinado com a CE / BCE /FMI.

A influência decisiva que a monitorização e cumprimento desse acordo irá exercer na governação dos próximos anos a nível central, regional e local é por demais evidente para poder ser esquecida neste capítulo introdutório de apresentação da Estratégia Barcelos 2020.

Segundo a leitura que a equipa técnica realizou do referido acordo e mesmo sem serem conhecidas as disposições legais e regulamentares que serão oportunamente aprovadas para materializar as orientações e metas aí definidas, tenderá em nosso entender a acentuar-se o **EFEITO TENAZ** sobre a actividade municipal.

Em que é que consiste este efeito?

O **EFEITO TENAZ** resulta das pressões ascendentes e descendentes que a implementação do acordo irá determinar.

No **plano ascendente**, isto é, do território para a acção de governação municipal, a tendência principal virá das consequências sociais sobre o território. O interregno recessivo que a consolidação das contas públicas vai gerar, agravando os níveis de rendimento de uma larga maioria de grupos sociais, terá sempre uma incidência territorial local. A evolução do sector exportador concelhio pode atenuar essa tendência, sobretudo se ajudar a conter o impacto sobre o desemprego determinado pelo referido interregno recessivo. A provável deterioração das condições sociais traduzir-se-á em pressões adicionais de intervenção por parte do Município, determinando novas escolhas públicas locais e seguramente a consolidação da já muito positiva organização local em termos de desenvolvimento e acção social.

No **plano descendente**, o impacto do acordo é muito gravoso.

Em primeiro lugar, confirmam-se, agora em grau mais exigente, as esperadas limitações de recursos de financiamento, sobretudo derivadas do contributo exigido à Administração Local para reduzir os défices públicos. A salvaguarda do QREN constitui uma excepção, mas mesmo esta enfrenta limitações de geração de contrapartida nacional, embora minimizadas pelo recurso ao BEI. O ambiente de selectividade das escolhas públicas locais irá ser reforçado e a lógica de avaliação supra-municipal dos investimentos tenderá a ganhar força.

Em segundo lugar, a organização municipal será pressionada no sentido da racionalização de efectivos e estruturas municipais, incluindo as do sector público empresarial local, tendência que aponta no sentido do que é preconizado no Plano Estratégico em termos de saltos organizacionais e de gestão integrada de projectos.

Mais ainda, Barcelos será um dos concelhos que vai enfrentar seguramente a pressão central de racionalização do mapa de freguesias, assunto de grande delicadeza política e que, a observar-se, terá consequências de grande vulto na massa de recursos de coordenação da acção municipal que esse processo vai exigir e gerando um clima local pouco propício à consensualização e concertação de opções estratégicas de intervenção municipal.

A confirmação do já referido Efeito Tenaz parece inquestionável e é nessas condições que, em nosso entender, o alcance do Plano Estratégico surge reforçado.

O contexto que se anuncia vai no sentido de exigir o aprofundamento e transparência das escolhas públicas locais. É também neste novo quadro de referência que o Plano Estratégico deve ser lido e divulgado às forças vivas e sociedade civil concelhia.



## 2. SWOT DINÂMICO

Mantendo um percurso analítico que foi iniciado na fase anterior, a construção da estratégia passa por fazer a leitura dos elementos de diagnóstico numa perspectiva mais integrada.

Para o fazer, adopta-se o modelo de desenvolvimento de um SWOT dinâmico, a partir da matriz SWOT que encerrou o volume I.

A figura seguinte sintetiza o que entendemos por SWOT dinâmico.

### SWOT DINÂMICO



Trata-se de desenvolver as interações possíveis entre os quatro blocos de análise estratégica (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), construindo um modelo a 4 células (vantagens competitivas, capacidades de defesa, necessidades de reorientação, vulnerabilidades).

Estas 4 células, devidamente desenvolvidas e fundamentadas, constituem blocos de acção estratégica possível por parte do Município, podendo o Município distribuir a sua capacidade de intervenção por todas elas ou optar por apostar apenas em algumas.

A sistematização do modelo a 4 células corresponde ainda a um esforço considerável de síntese dos materiais reunidos na elaboração do SWOT global, fundamentalmente orientada para a acção estratégica a desenvolver.

### 2.1. VANTAGENS COMPETITIVAS

A caixa seguinte sistematiza a interacção entre pontos fortes e oportunidades, onde se centram os principais elementos de competitividade de Barcelos.

Numa próxima secção estas vantagens competitivas serão aprofundadas segundo uma lógica de aplicação da ferramenta VRIO cujo conteúdo será então explicitado.

VC	OPORTUNIDADES
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinâmicas e iniciativas de população jovem assentes em algum associativismo, visibilidade e conservação do Centro Histórico e progressos na oferta e actividade artística e cultural permitem pensar no aproveitamento de oportunidades de animação e valorização do espaço público, especialmente se aproveitadas a partir do quadro de apoios às políticas urbanas e à criatividade e da animação da rede Quadrilátero;</li> <li>▪ Concentração e diversidade de valores em matéria de cultura popular, tradição e notoriedade do artesanato local que, com incrementos de organização e incorporação de conhecimento e criatividade permite pensar no pleno aproveitamento de oportunidades de rotas turísticas especializadas e captação de públicos conhecedores;</li> <li>▪ Notoriedade do Centro Histórico e zonas ribeirinhas associadas, lugar assumido em rotas turísticas regionais e geo-inserção territorial do concelho que o colocam em condições favoráveis para assumir algum protagonismo nos Caminhos de Santiago do Norte de Portugal, tirando partido do potencial de visibilidade que aquela marca representa, da vasta massa de potenciais visitantes que atrai regularmente e do facto de Barceloss ser geminada com Pontevedra.</li> <li>▪ Capacidade empresarial e de gestão em matéria de produção de vinho verde susceptível de ocupar um lugar de realce na produção individual e de quinta com pleno aproveitamento de nichos de mercado crescentes neste tipo de vinho, com associação a rotas turísticas especializadas</li> </ul>

## 2.2. CAPACIDADES DE DEFESA

A caixa seguinte consagra a interacção entre alguns pontos fortes do concelho e as principais ameaças que pairam sobre o desenvolvimento futuro.

Trata-se de domínios de intervenção estratégica que correspondem a processos de resistência e resiliência que podem assegurar uma boa resposta concelhia a tendências e envolventes externas desfavoráveis, mas para as quais o concelho dispõe de recursos susceptíveis de ser mobilizados.

CD

## AMEAÇAS

PONTOS FORTES

- Atmosfera e cultura industriais consolidadas, organização associativa e condições de procura de serviços avançados ao núcleo central da indústria têxtil e vestuário que permitem pensar na aposta de criar uma área de aglomeração de serviços a esta indústria e gizar uma estratégia de atracção e fixação de empresas nesse domínio que valorizem a proximidade física às empresas potencialmente clientes;
- Proximidade e imersão numa cultura e atmosfera industriais fortemente territorializadas, dinâmicas embrionárias de animação urbana e notoriedade do concelho que justificam uma aposta numa dinâmica regular de eventos em torno da moda e criatividade, em estreita articulação com a atracção de empresas de serviços, visando que o concelho progrida na cadeia de valor da indústria Têxtil e Vestuário e nas redes de contratação internacional;
- Capacidade de associativismo empresarial existente (ACIB) com profissionalismo e competência reconhecida pelo meio empresarial em termos de formação profissional susceptível de constituir a base de aposta e de partida para um ambicioso processo de oferta de serviços de capacitação organizacional às empresas locais, respondendo às ameaças das novas condições de concorrência internacional e às novas exigências de qualidade-preço que veiculam
- Fileira da pecuária -leite com explorações com dimensão económica e dinâmica empresarial relevante e rejuvenescida e presença de um sector cooperativo forte nos processos de recolha e comercialização leite que correspondem a uma significativa injeção e estabilização de rendimento concelho que exige uma aposta em termos de minimização de constrangimentos imateriais à competitividade, de organização de produtores e de capacitação empresarial.

## 2.3. NECESSIDADES DE REORIENTAÇÃO

Na caixa seguinte identificam-se os resultados da interacção entre pontos fracos e oportunidades, configurando domínios em que o modelo de desenvolvimento concelho tem de mudar para não ficar à margem de oportunidades com interesse para o concelho. Trata-se em princípio de alicerçar apostas que não correspondem a recursos já configurados como verdadeiros activos, mas que com capacidade de empreendimento, organização e consistência de decisões ao longo do tempo podem ser transformadas em futuro credível.

Designamo-las por necessidades de reorientação, pois correspondem a novas trajectórias de afectação de recursos e sobretudo ao propósito de corrigir debilidades.

NR

## OPORTUNIDADES

PONTOS FRACOS

- A relevância que o paradigma da sustentabilidade (sobretudo da componente ambiental) vai assumir na concretização da prospectiva Europa 2020 e no novo período de programação constitui uma oportunidade demasiado marcante para que o território do Barcelos 2020 fique à margem da transição que é necessário operar; diferentes recursos concelhios ganharão condições de valorização e notoriedade com essa adaptação da sociedade e dos processos, objectivos, condições de produção e de marketing;
- A presença de Barcelos em roteiros turísticos internacionais e regionais, a conservação do seu Centro Histórico, a apetência para o lazer urbano e os públicos residentes que procuram noutros concelhos essas amenidades fazem da aposta da valorização urbanística, ambiental e de espaço público das margens do rio uma aposta que reforça a atractividade urbana do concelho e o carácter aprazível do seu Centro Histórico;
- A procura de novas combinações entre o lazer e a diversidade rural, da genuinidade, autenticidade e segurança de produtos agro-locais e de padrões residenciais que combinem a diversidade rural e a proximidade a amenidades urbanas constituem públicos potenciais para uma marca comercial Barcelos que valorize o potencial rural do concelho e que crie esquemas simplificados e fiáveis de certificação de produtos;
- Dinâmicas embrionárias, mas ainda não plenamente consolidadas, em domínios como animação cultural e de eventos, produção de artesanato, produção artística e organização juvenil e oportunidades abertas pela presença do concelho em roteiros turísticos, pela notoriedade comunicacional do concelho, pela criação do "Centro de Investigação & Desenvolvimento do IPCA Digital Games Lab (DGL)" (em fase de lançamento), e pelas necessidades de uma fileira artística que possa articular-se com a ITV justificam uma aposta na atracção e fixação de actividades artísticas e criativas ao concelho;
- A riqueza de iniciativa associativa que caracteriza o concelho em termos culturais, de artesanato, social e cívica em geral enfrenta o constrangimento do envelhecimento (sobretudo em alguns sectores mais tradicionais), da atomização, da ausência de práticas de cooperação e da inexistência de uma perspectiva de funcionamento em rede que impede o concelho de concretizar oportunidades de maior notoriedade, projecção de realizações e valor acrescentado concelhio; a aposta da Câmara Municipal como facilitador e integrador de redes, espaço de conhecimento inter-iniciativas e promotor de comportamentos de cooperação insere-se nesta orientação.

## 2.4. VULNERABILIDADES

Finalmente, a caixa seguinte situa os resultados da interacção entre pontos fracos e ameaças. Estão aqui configuradas questões estruturais com alguma premência de resolução, cuja não ponderação pode inviabilizar algumas das apostas mencionadas nas caixas anteriores. A designação de Vulnerabilidades corresponde precisamente a essa perspectiva. A densidade de referências em torno do modelo territorial transforma este bloco num dos mais importantes espaços de integração entre o Plano Estratégico e o processo em curso de revisão do Plano Director Municipal.

V

## AMEAÇAS

PONTOS FRACOS

- As ameaças que pairam sobre as condições de financiamento e de racionalização da actividade e da gestão municipal impostas pelas consequências do acordo de resgate com a CE /BCE /FMI configuram nas actuais debilidades organizacionais em termos de gestão profissionalizada, integração de processos, parcerias e matriz de projecto uma significativa vulnerabilidade cuja ultrapassagem é essencial para que o Plano Estratégico tenha viabilidade como instrumento de orientação municipal e de cooperação entre a CM e os actores nele envolvidos;
- A projecção das consequências sociais do interregno recessivo que a economia portuguesa vai enfrentar nos próximos anos e os níveis de desqualificação ainda existentes entre a população activa local constituem uma fonte de vulnerabilidade adicional que é necessário contrariar, proporcionando à rede social implantada no concelho condições de inovação e de persistência de actuação;
- A desqualificação do modelo territorial concelhio decorrente de uma dispersão não regulada e de padrões de inércia de decisão no tempo em matéria de ordenamento constituem, no contexto esperado de parcimónia de recursos de financiamento, de racionalização da máquina administrativa municipal e de exigências de padrão de sustentabilidade, uma importante vulnerabilidade cuja minimização /erradicação exige uma adequada integração entre Plano Estratégico e Revisão do Plano Director Municipal;
- As debilidades anteriormente referidas e as ameaças que um modelo de dispersão atomizada e não regulada provoca em termos de mobilidade não sustentável configuram uma vulnerabilidade que penaliza seriamente a atractividade do território e algumas das apostas que procuram valorizar a diversidade territorial do concelho;
- A dispersão territorial não regulada do concelho e as exigências que a sustentabilidade acarreta em termos de um modelo equilibrado de acessibilidade a serviços básicos configuram uma vulnerabilidade que só é possível contrariar com uma política criteriosa de serviços de proximidade;
- As situações identificadas de vazios e roturas urbanos na Cidade actual quando perspectivadas em relação às ameaças de perda de coesão do tecido urbano e às suas consequências sobre a atractividade da Cidade e sobre a sua capacidade de garantir uma imagem de modernidade ao concelho representam uma forte vulnerabilidade comparativamente com municípios vizinhos
- Nas condições do modelo de ordenamento concelhio com dispersão não regulada, a Cidade de Barcelos não constitui ainda o interface necessário para funções e serviços que não é possível reproduzir em todas as freguesias, ou pelo menos em todos os aglomerados de maior densidade. Esta situação configura uma forte vulnerabilidade concelhia e torna-o muito dependente da oferta de serviços de centros urbanos de concelhos vizinhos.

### ***Uma nota final***

Os quatro blocos anteriormente apresentados configuram uma primeira sistematização de apostas estratégicas fundamentadas por todo um exercício de diagnóstico estratégico.

Eles representam perspectivas estratégicas diferenciadas e permitem combinações entre si, por exemplo entre opções de valorizar a ultrapassagem de pontos fracos ou, pelo contrário, de enfatizar o aproveitamento de pontos fortes. Mas também possibilitam a concentração de esforços em aproveitamento de oportunidades ou minimização de ameaças.

É esta perspectiva de flexibilidade que interessa destacar, sendo possível ao longo da apresentação deste quadro estratégico orientar o Município para essas escolhas. Mas cabe seguramente a este último tomar as opções que entenda por mais convenientes.

### 3. ACTIVOS ESPECÍFICOS DIFERENCIADORES

#### 3.1. NOTA PRELIMINAR

O SWOT dinâmico atrás apresentado tem uma valia indiscutível do ponto de vista da consolidação de agrupamentos de medidas / acções / projectos em que o Plano Estratégico deve materializar-se. Porém, sem embargo dessa mais valia, o Município pode ter interesse em desenvolver a frente das vantagens competitivas, concentrando-se na valorização de recursos locais que podem contribuir para a sua diferenciação no contexto territorial da região Norte e do País (conceito de **vantagem competitiva territorial** baseada na inimitabilidade do que o concelho tem para oferecer a residentes, utilizadores do território, empresários, promotores de investimento e empreendedores em geral.

No fundo, essa abordagem corresponde a um aprofundamento da avaliação dos pontos fortes do concelho.

Tal como já foi anteriormente referido, esse aprofundamento foi realizado com base na aplicação da ferramenta VRIO.

A ferramenta **VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização)** é constituída por um conjunto de técnicas que visam analisar os recursos e competências (**Capabilities**) que uma dada organização (território) deve possuir para gerar uma vantagem competitiva sustentada. Surge normalmente associada do ponto de vista teórico à chamada “**resource-based theory**” e mantém com a problemática das competências uma relação de forte interacção. Trata-se de uma metodologia que pode ser aplicada às estratégias territoriais e que pode configurar uma avaliação interna dos recursos (activos específicos) que um dado território apresenta do ponto de vista da vantagem competitiva que pretende atingir.


Aplicada ao tema da atracção de pessoas, a ferramenta em questão ventila os factores de atracção segundo o seguinte conjunto de questões estruturantes:

- **Valor:** o recurso X permite ao território concretizar oportunidades de atracção de residentes e de investidores e/ou neutralizar ameaças a esse propósito em ambiente de mercado?
- **Raridade:** o recurso X é comum a um conjunto relativamente limitado de territórios?
- **Inimitabilidade:** a não existência do recurso X noutros territórios impossibilita os mesmos de concretizar estratégias ganhadoras do mesmo tipo?
- **Organização:** o território em causa tem condições para valorizar o recurso X no quadro de uma estratégia de atracção?

#### 3.2. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA VRIO

A operacionalização desta ferramenta será assegurada com base na seguinte notação:

## OPERACIONALIZAÇÃO DA FERRAMENTA VRIO

UM DETERMINADO RECURSO OU CAPACIDADE É:				
VALIOSO?	RARO?	DIFICILMENTE IMITÁVEL?	VALORIZÁVEL PELO TERRITÓRIO?	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS
NÃO	-	-	NÃO	<i>Desvantagem competitiva</i>
SIM	NÃO	-		<i>Paridade competitiva</i>
SIM	SIM	NÃO		<i>Vantagem competitiva temporária</i>
SIM	SIM	SIM	SIM	<i>Vantagem comparativa sustentada</i>

Em resumo, o que se pretende é uma resposta simples e fundamentada à seguinte questão:

Que activos específicos e diferenciadores podem ser identificados em Barcelos passíveis de ser utilizados na construção de vantagens competitivas concelhias baseadas na diferenciação e inimitabilidade?

Um simples exemplo ilustra a aplicação desta metodologia.

Da avaliação realizada sobre a base económica concelhia, ressalta que o principal e mais robusto activo específico de diferenciação efectiva e actual do concelho consiste na atmosfera e cultura industriais existentes, que tem várias componentes que vão desde a capacidade empresarial endógena profundamente imersa (*“embedded”*) no território, a experiência (que não qualificação) da mão-de-obra e uma demografia empresarial bastante dinâmica.

Como é sublinhado no relatório, trata-se de um activo que o concelho partilha com um território envolvente de proximidade, embora em Barcelos muito centrado na história do sector das malhas. Estes ambientes industriais, caracterizados por uma forte interacção entre agentes empresariais e trabalhadores, com relações *face-to-face* intensas, níveis elevados de capital social, são em regra considerados como produtores relevantes de conhecimento tácito que não é fácil reproduzir noutros contextos a partir do zero.

O potencial de demonstração de soluções, modalidades de gestão e de conhecimento tácito sobre participação em mercados externos que é associado a estes universos é elevado e constitui um reconhecido factor de diferenciação deste tipo de territórios.

Do ponto de vista da estratégia concelhia e não das empresas que alimentam este universo, o que se passa é que, com excepção do papel da ACIB, que deve ser reforçado no futuro, Barcelos tem dificuldade em capitalizar este activo diferenciador essencialmente por dois motivos:

- Primeiro, porque a transição do sector malhas aos novos rumos da globalização é lenta, socialmente penosa, heterogénea e largamente dependente de forças que transcendem a influência concelhia;
- Segundo, porque, como foi referido, o concelho não acolhe, para além da ACIB; instituições com intervenção efectiva na oferta de serviços avançados a essa transição.

Nestas condições e face ao contexto criado, a própria ACIB emerge como activo diferenciador e como a única entidade capaz de construir pontes entre a acção sobre as empresas (atmosfera industrial) e os efeitos sobre o território concelho e sobre o seu nível de desenvolvimento económico futuro.

O trabalho de avaliação estratégica de recursos incidiu na identificação de outros recursos susceptíveis de ser considerados activos específicos diferenciadores.

## APLICAÇÃO DA ANÁLISE VRIO – ACTIVOS DIFERENCIADORES

Activos diferenciadores	V (VALOR)	R (RARIDADE)	I (INIMITABILIDADE)	O (ORGANIZAÇÃO)
<b>Atmosfera industrial</b>	<p>Geração de valor parcialmente comprometida pela transição em que se encontra o sector das malhas do ponto de vista da destruição de emprego e adaptação aos novos rumos da globalização</p> <p>Heterogeneidade de situações</p> <p>Reactividade e resiliência reconhecidas pelo mercado</p>	<p>Activo partilhado com outros territórios de proximidade do Norte e Centro Litoral embora com diferenciação concelhia dada pelo perfil de especialização</p>	<p>A inimitabilidade que este activo específico pode proporcionar resulta da construção dinâmica que este tipo de atmosferas pode proporcionar. Quanto mais intenso o capital social relacional que se desenvolver e mais rico o conhecimento tácito que se produzir sobre a especialização industrial mais inimitável o território se transforma, porque mais dificilmente será replicável noutros contextos e o mercado parece reconhecer actualmente esse facto</p>	<p>Observam-se dificuldades objectivas na transformação deste activo específico em vantagem competitiva do território concelhio e não apenas do tecido empresarial que protagoniza a atmosfera industrial</p> <p>Papel central da ACIB na criação de pontes entre os dois processos procurando reter no concelho funções de suporte ao upgrade e qualificação da atmosfera industrial já existente</p>
<b>CONCLUSÃO: Vantagem competitiva concentrada nas experiências mais dinâmicas de ajustamento às novas condições da globalização e fortemente dependente da capacidade de atracção de serviços empresariais de oferta privada</b>				
<b>Feira</b>	<p>Dimensão económica reconhecida mas com quantificação inexistente para a situar do ponto de vista da geração de valor e de rendimento no concelho</p> <p>Dimensão económica de articulação com a economia local (mostra, escoamento) ainda largamente interrogada, suscitando a necessidade de estratégias de intervenção mais focadas nesse objectivo.</p>	<p>Alguma expressão de notoriedade e singularidade como evento semanal, superando, em dimensão de actividades e de visitantes atraídos, outras feiras com relevância regional</p> <p>Reconhecimento dessa raridade semanal por via da sua inscrição em pacotes turísticos que emanam da plataforma giratória da AMP</p>	<p>Potencial de inimitabilidade sobretudo se for associada a uma estratégia mais agressiva de mostra, mercado e âncora de articulação com a oferta comercial urbana e se for objecto de uma política de ordenamento e enquadramento urbanístico mais dirigida ao factor atractividade e orientação do visitante</p>	<p>Carência de organização de recursos internos autárquicos para gerir este recurso como activo diferenciador do concelho e suporte da vantagem competitiva a construir na sequência do Plano Estratégico</p>
<b>CONCLUSÃO: Vantagem competitiva dependente de condições de gestão profissionalizada e integrada deste recurso</b>				



Activos diferenciadores	V (VALOR)	R (RARIDADE)	I (INIMITABILIDADE)	O (ORGANIZAÇÃO)
<b>Fileiras Agrícolas Pecuária-Leite, Hortofloricultura e Vitivinicultura</b>	Níveis de produtividade e de evolução tecnológica elevados. Conjuntura actual desfavorável na pecuária-leite, mas sobretudo ao nível da capacidade de retenção de valor no produtor primário. Interrogação quanto à capacidade de se alcançarem níveis de sofisticação tecnológica capazes de assegurar manutenção competitividade e cumprimento de exigências ambientais crescentes.	Partilha de condições edafo-climáticas favoráveis com outros concelhos do litoral norte, sobretudo a sul, mas constituindo uma mancha reduzida à escala nacional. Dinâmica associativa e cooperativa especializadas nestas fileiras, com capacidade acumulada. No caso dos vinhos, a representação na denominação de origem vinhos verdes está assegurada	Elevado grau de transferência familiar de saberes-fazer e de conhecimentos, que associados à rigidez dos mercados da terra, limitam a entrada da novos empreendedores. É importante uma permanente capacidade de inovação ao nível tecnológico. Os solos mais férteis e as parcelas bem dimensionadas não são replicáveis ou passíveis de substituição.	Grau de organização e capacitação institucional significativo ao nível dos produtores. Falta organização de nível superior, capaz de uma intervenção ao nível integrado e estratégico, e com economias de escala para maior capacitação a nível técnico e representativo.
<b>CONCLUSÃO: Vantagem competitiva fortemente dependente de variáveis de política que dificilmente a estratégia municipal pode controlar</b>				
<b>Olaria e Figurado de Barcelos</b>	Produtos que representam expressão da cultura popular reconhecidos pelo mercado nacional, especialmente o mercado turístico, com dimensão económica fortemente condicionada pela atomização de produtores e dificuldades de controlo de estruturas e condições de comercialização. Configuração de um produto turístico na associação de recursos, estruturas tradicionais e produtos (Museu da Olaria, Oficina Rosa Ramalho, Rota dos artesão, produtos em venda no Posto de Turismo de Barcelos Centro de Artesanato).	Acentuado desaparecimento noutros territórios (e inclusivamente no próprio concelho, verificando-se actualmente algumas dificuldades na capacidade de renovação geracional do tecido de artesãos de Barcelos) dos saberes-fazer específicos destas actividades. Presença de “criadores” e produtos específicos deste território. Elevada dimensão simbólica nos produtos de figurado. Capacidade de articulação e geração de sinergias com um contexto local onde ainda se mantém “vivas” outras práticas de cultura popular (nomeadamente, a Feira Semanal, o folclore, outros ofícios tradicionais, a presença da ruralidade).	As dimensões simbólicas, sobretudo no figurado, dificultam a reprodução noutros contextos territoriais destes produtos. A existência de Certificação destas duas gamas de produtos tem como consequência um elevado custo de imitação para outros pólos de fabrico tradicional de olaria. Potencial de ligação vantajosa com área de formação de design instaladas no concelho (ainda insuficientemente explorada e, sobretudo, mal divulgada e comercializada), tendo em vista o desenvolvimento de novas abordagens que permitam a evolução /inovação dentro de tradição.	Estruturas de produção fragilizadas devido a modelo empresarial familiar debilitado, relativamente envelhecido e ainda com uma insuficiente organização de rede. Ausência de estratégia de marketing e comunicação que condicional o potencial de mercado destes produtos e de novos produtos integrados (turísticos). Oficinas de artesãos denotam ainda alguns défices na capacidade de acolhimento de turistas e visitantes. Potencial de ligação ao empreendedorismo social.
<b>CONCLUSÃO: Vantagem ainda pouco sustentada</b>				

Activos diferenciadores	V (VALOR)	R (RARIDADE)	I (INIMITABILIDADE)	O (ORGANIZAÇÃO)
<b>Caminho de Santiago</b>	A capacidade de aumento o tempo de permanência e o gasto médio dos “peregrinos”/ turistas no concelho.	A diferença actual baseia-se, relativamente a outros locais do “caminho português”, na associação de serviços turísticos específicos para o segmento “peregrinos”/ turistas. Pode também referenciar-se o potencial representado pelo facto de Barcelos ser geminada com Pontevedra (a mais antiga geminação de Barcelos), colocando assim no mesmo Caminho duas cidades irmãs.	A dotação dos outros concelhos com recursos similares não é difícil. A articulação do Caminho de Santiago com o Galo de Barcelos é específica deste ponto do “caminho português”	Necessidade de dar um sentido mais cultural a este “ponto” do “Caminho Português”, com uma integração de produtos específicos reconhecidos pelo mercado. Melhorar a comunicação das especificidades de Barcelos no “Caminho Português”
<b>CONCLUSÃO: Paridade competitiva</b>				
<b>Práticas artísticas juvenis</b>	Com maior notoriedade no domínio do “rock alternativo” (nas suas diversas expressões), que se traduz numa presença mediática de nível nacional e na inserção de algumas bandas locais em circuitos comerciais de produção musical contemporânea com um especial forte impacto na Área Metropolitana do Porto e Galiza, Barcelos evidencia actualmente uma dinâmica cultural notável, traduzida pela presença de práticas artísticas juvenis diversificada (em outras áreas musicais, no teatro, nas artes plásticas, no cinema e audiovisual). Contudo, a geração de valor neste domínio exigirá a disseminação de modelos de gestão /produção mais profissionalizados.	Estas concentrações de práticas juvenis existem noutros territórios, embora no caso do rock alternativo, o público e as instâncias de legitimação destas formas de expressão artística contemporâneas têm reconhecido especificidades no que tem sido praticado em Barcelos. Neste tipo de experiências, a raridade vem regra geral acompanhada da efemeridade das experiências.	A inimitabilidade destes processos depende muito do conhecimento tácito e capital social e de relacionamento que tendem a desenvolver-se no seu interior. Trata-se sempre de uma inimitabilidade volátil associada à efemeridade das experiências e sobretudo à sensibilidade que estes movimentos têm em relação à atmosfera urbana que as acolhe. Ou a inimitabilidade se orienta em função de objectivos de crítica social e de tendências contra a corrente ao ambiente institucional instalado ou então o risco de constituírem processos muito temporários é muito elevado	A presença de instituições de ensino artístico (profissional e superior) contribui para assegurar alguma renovação e upgrade do tecido artístico e criativo local. Contudo, verificam-se dificuldades de uma profissionalização das estruturas correspondente à débil escala do mercado local. Há também falta de estruturas e agentes que possam consolidar um sector de actividades mais integrado, ligadas à produção, reprodução e difusão artística em geral. Potencial de articulação com os projectos Quadrilátero Cultural e Quadrilátero Criativo.
<b>CONCLUSÃO: Vantagem temporária, dependente da criação de condições de profissionalização deste recurso que permitam garantir a sua fixação no concelho</b>				

Activos diferenciadores	V (VALOR)	R (RARIDADE)	I (INIMITABILIDADE)	O (ORGANIZAÇÃO)
<b>Centro histórico da cidade de Barcelos</b>	<p>Centro histórico possui uma dimensão, um valor e uma composição que são reconhecidos localmente e pelo exterior. Esta dimensão é valorizada pela presença marcante do rio Cávado, que atravessa o perímetro do Centro Histórico de Barcelos, fazendo a divisão entre Barcelos e Barcelinhos.</p> <p>Configura identidade ao concelho, permitindo uma centralidade/atractividade da cidade face ao seu meio rural.</p> <p>Detém um conjunto de estruturas que conferem uma oferta de serviços urbanos diversificados e qualificados.</p>	<p>Existem outras cidades da região com centros históricos de valor e reconhecimento equivalentes ou superiores. Contudo, a presença conjugada, num mesmo território, de um conjunto patrimonial edificado de inegável valor, de uma envolvente natural interessante, embora ainda mal explorada, associada à frente de rio e ainda dos mais importantes ícones de Barcelos (a Feira Semanal, o Galo, e a olaria e o figurado tradicional) contribui decisivamente para tornar o centro histórico de Barcelos singular e diferente.</p>	<p>Resulta da presença dinâmica no centro histórico de recursos e marcas específicas e singulares, dificilmente replicáveis noutros centros históricos da região.</p> <p>Existe uma vivência tradicional associada a certas dimensões da cultura popular desta região (Minho), nomeadamente associadas à ruralidade (com representatividade na feira semanal).</p>	<p>Ausência de uma estratégia clara e abrangente de reabilitação urbana que estimule não só os agentes públicos, mas também os privados a investir neste sector.</p> <p>Défice de actuação do Gabinete de Reabilitação Urbana (integrado na DPGU).</p> <p>Potencial de articulação com o projecto Quadrilátero Desenvolvimento Urbano.</p>
<b>CONCLUSÃO: Paridade, mas com margem de progressão significativa e dentro do espectro de actuação municipal</b>				
<b>Centro de Investigação &amp; Desenvolvimento do IPCA Digital Games Lab</b>	<p>Capacidade instalada no concelho para formar pessoas com competências específicas na área da concepção e produção de jogos digitais (licenciatura do IPCA em Engenharia e Desenvolvimento de Jogos Digitais).</p> <p>Recursos disponíveis para a criação de Centro de Investigação &amp; Desenvolvimento em jogos digitais – IPCA Digital Games Lab (em fase de lançamento).</p> <p>Potencial de clusterização de actividades criativas em Barcelos a partir da exploração de ligações entre as áreas dos jogos digitais, do design e da música.</p>	<p>Relativa escassez em Portugal de oferta de formação em jogos digitais (nível superior, graduado e pós-graduado).</p> <p>Projecto pioneiro em Portugal de criação de um centro de investigação e desenvolvimento especificamente orientado para os jogos digitais.</p>	<p>O Centro de Investigação &amp; Desenvolvimento do IPCA Digital Games Lab beneficia em Barcelos de um contexto juvenil marcado por uma forte dinâmica artísticas e criativa</p>	<p>Potencial de ligação e articulação com o tecido empresarial nas áreas digitais e multimédia (centrado, em especial, nas regiões de Braga e da Área Metropolitana do Porto).</p> <p>Potencial de articulação com o projecto Quadrilátero Digital.</p>
<b>CONCLUSÃO: Vantagem competitiva potencial, ainda pouco sustentada porque o projecto se encontra numa fase embrionária</b>				

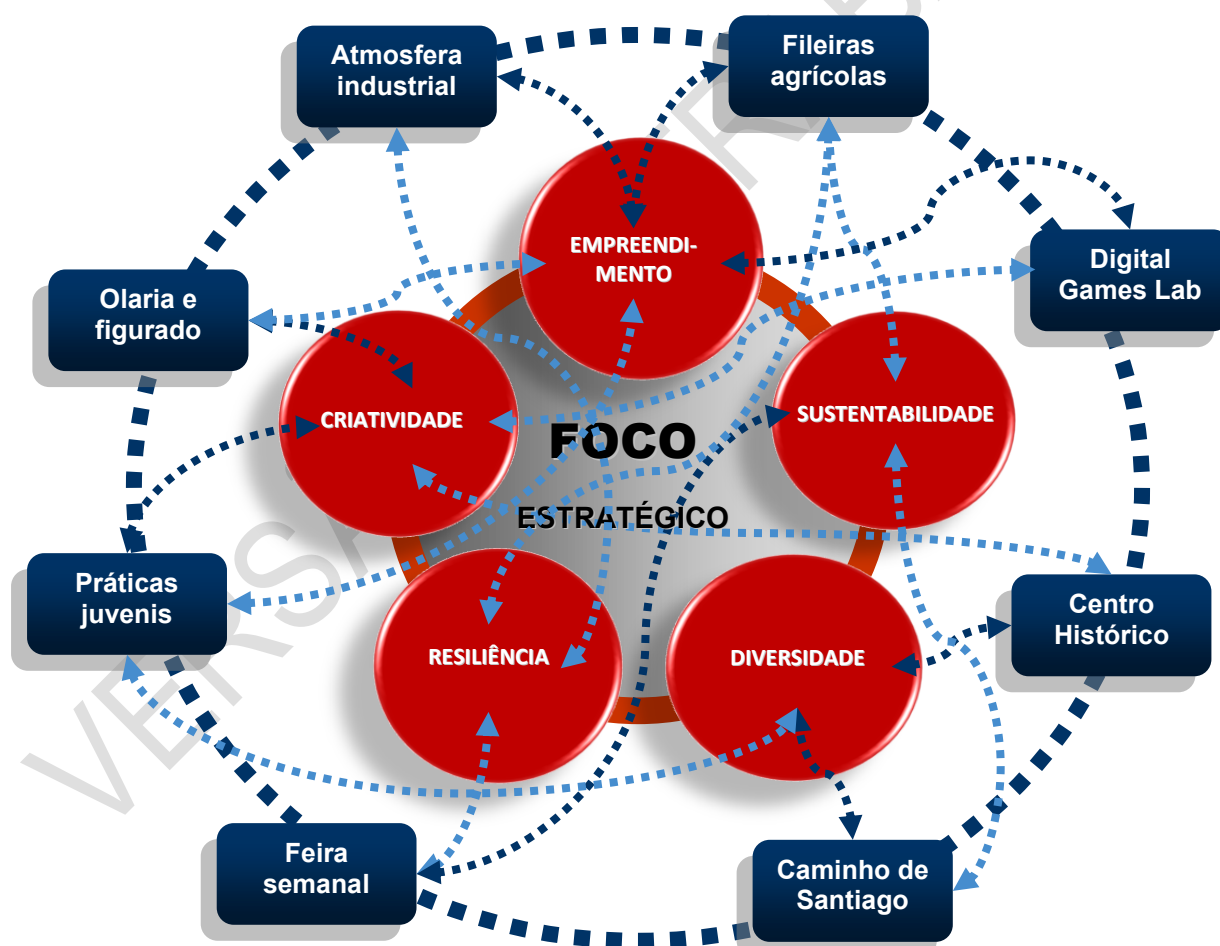
O principal resultado da aplicação da ferramenta VRIO consiste na evidência de que o estágio de maturação dos activos específicos diferenciadores é algo heterogéneo, todos apresentando carências de mobilização de capacidade de iniciativa e empreendimento suplementar para que a sua diferenciação possa ser consolidada.

O cruzamento destes resultados com o SWOT dinâmico é frutuoso e fornece uma importante conclusão deste Plano Estratégico: grande parte das vulnerabilidades situa-se no domínio da gestão territorial e a não superação de debilidades neste campo tenderá a dificultar as estratégias de valorização dos activos específicos diferenciadores.

Do mesmo modo, alguns dos activos diferenciadores identificados são também fortemente dependentes da ocorrência de saltos qualitativos em matéria organizacional, designadamente no modo como a gestão municipal conseguir explorar a matriz de projecto e conseguir um grau de cooperação mais consequente entre recursos municipais na valorização de certos recursos.

O esquema seguinte procura dar conta do grau diferenciado com que os activos específicos identificados se situam face à construção da vantagem competitiva territorial de Barcelos 2020, situando-os no quadro geral que sustenta a visão estratégica: o empreendimento, a resiliência, a criatividade, a diversidade e a sustentabilidade, elementos que explicitaremos no capítulo seguinte.

### ACTIVOS DIFERENCIADORES E FOCAGEM ESTRATÉGICA



## 4. UMA VISÃO ESTRATÉGICA PARA BARCELOS 2020

Nos capítulos anteriores de elaboração da estratégia Barcelos 2020 predominou uma perspectiva analítica. Ou seja, foi a partir do tratamento do diagnóstico estratégico, com utilização de ferramentas diversificadas e complementares, que se foram construindo as ideias que irão sustentar uma estratégia.

**Mas como os verdadeiros empreendedores sabem muito bem uma boa estratégia não se constrói apenas com análises, por muito fundamentadas e sofisticadas que elas sejam.**

Uma perspectiva de síntese intuitiva e também visionária é também essencial. Esse é o papel da **VISÃO ESTRATÉGICA** que deve enquadrar a Estratégia Municipal Barcelos 2020. O papel da equipa técnica consiste em ler e interpretar inúmeras referências e ideias que foi possível recolher ao longo do período de elaboração do Plano e dos muitos e diversificados processos de audição que foi possível organizar, desde o contacto mais ou menos permanente com o Executivo e quadro técnico municipal aos actores locais que foi possível ouvir.

A interpretação dessas múltiplas referências e aspirações foi orientada no sentido de ser formalizada uma ideia simples que possa **enquadrar aspirações**, acolher **vontades de agir para a mudança** e também estar de acordo com a **capacidade de intervenção do Executivo Municipal**, que gerará a implementação do Plano Estratégico, e dos principais actores locais.

### **VISÃO ESTRATÉGICA BARCELOS 2020**

**BARCELOS 2020: empreendedor, resistente e criativo, capaz de valorizar a diversidade e progredir na escala da sustentabilidade**



A proposta de visão estratégica valoriza essencialmente três recursos fundamentais do concelho: a capacidade de empreendimento e iniciativa empresarial, a resistência face aos ajustamentos impostos pela globalização e pelo pós-crise internacional e as formas de criatividade emergentes.

Essas três famílias de recursos combinam-se com a capacidade daí resultante de valorizar a diversidade concelhia e sobretudo com a absoluta necessidade de progredir em matéria de soluções de sustentabilidade para o concelho.

Transversalmente a todos estes elementos está implícita uma importante dimensão de juventude que é fundamental associar a esta prospectiva.

## 5. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

A proposta de Visão anteriormente apresentada pode ser declinada num conjunto de objectivos estratégicos que enquadram o desenvolvimento municipal no horizonte Barcelos 2020. São formulados de modo a que seja possível, se o Município assim o entender, associar à sua formulação um conjunto de indicadores e metas, passíveis de monitorização futura em correspondência com os planos de actividades que venham a ser definidos para o período em causa.

### 5.1. COMBATER O PARADOXO DA PROXIMIDADE

Embora definido no âmbito da valorização da base económica do concelho, trata-se de um objectivo que é praticamente transversal a todos os domínios de intervenção municipal. O que está em causa é a necessidade imperiosa do concelho romper com as limitações em matéria de atracção e localização de serviços explicadas pela forte proximidade do território concelhio a outras concentrações relevantes de oferta de serviços (aglomeração metropolitana do Porto, Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão).

Não se pretende replicar infraestruturas ou serviços públicos já implantados nessa área de proximidade do território concelhio. Dificilmente essa opção encontraria acolhimento nas condições esperadas de financiamento da actividade municipal para o período que vai até 2020. Trata-se, antes pelo contrário, de criar dinâmicas de eventos, iniciativas e outras manifestações colectivas orientadas para a atracção de empresas privadas com potencial de oferta de serviços ao território municipal. Mobilizando energias locais e sobretudo capitalizando o reconhecimento que o nome Barcelos já alcançou no exterior, pretende-se criar condições e dinâmicas de acolhimento e atracção de iniciativa empresarial nos serviços tecnológicos à indústria, na animação e gestão turística, na moda e criatividade em geral, na produção e animação culturais.

As variáveis **“ritmo e diversidade de eventos”** e **“número de empresas fixadas no concelho”** devem constituir a base da construção de indicadores e definição de metas para monitorizar os resultados das acções desenvolvidas a nível municipal neste domínio de intervenção.

### 5.2. QUALIFICAR E VALORIZAR A CULTURA E ATMOSFERA DE EMPREENDIMENTO QUE DIFERENCIA O CONCELHO

Barcelos tem em abundância um recurso que constitui carência generalizada em largas parcelas do território nacional: a capacidade de empreendimento e iniciativa, designadamente a capacidade de desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.

Nos tempos actuais e próximos futuros, trata-se de um recurso nuclear de todos os processos de desenvolvimento, com o qual a intervenção política municipal tem necessariamente de conviver, encontrando as fórmulas certas para valorizar esse recurso e com ele cooperar.

Para além desta nota importa ainda ter em conta que são os territórios com maior densidade de empreendimento que tendem a atrair mais empresas, pelo que este tipo de cultura e atmosfera territorializadas não podem perecer ou definhir.

A qualificação e valorização da cultura e atmosfera de empreendimento no concelho constituem objectivos transversais a muitas actividades implantadas no concelho, não apenas no seu núcleo empresarial e industrial mais conhecido. Estamos a falar de uma tradição de empreendimento que deve contagiar todas as frentes do desenvolvimento concelhio: a da competitividade agrícola, a esfera industrial e comercial, o turismo, a cultura, a intervenção e protecção social para um concelho mais coeso, as dinâmicas juvenis.



Na estratégia de desenvolvimento que é proposta para abordar o Barcelos 2020, a qualificação e valorização da capacidade de empreendimento integra a componente decisiva de absorção de população com qualificações mais elevadas (educativas e profissionais) e com salários progressivos. Trata-se de uma mudança central do processo de desenvolvimento que Barcelos 2020 configura.

Por mais insólito que possa parecer, embora não o seja face à estratégia proposta, a concretização deste objectivo estratégico exige uma vigorosa e imaginativa política municipal orientada para a empregabilidade, no âmbito da qual o esforço já em curso de qualificação pessoal por via educativa tem de ser concretizado em estreita cooperação com o objectivo da qualificação da capacidade de empreendimento existente.

Por isso entre as variáveis de monitorização deste objectivo estão as seguintes: ***“número de profissionais relacionados com as dinâmicas de empreendimento económico e social”, “activos empregados com pelo menos o 12º ano de escolaridade concluída e licenciatura”, “evolução do número de empresas exportadoras de bens e serviços”, “número de projectos na área da economia social”***.

### **5.3. MOBILIZAR CAPITAL DE JUVENTUDE E CRIATIVIDADE**

Para além de uma pujante cultura de empreendimento, Barcelos mantém ainda um elevado potencial de juventude, ao qual se associam fórmulas diversificadas de criatividade. E o que é relevante assinalar é que essa característica atravessa todo o território, constituindo-se em elemento estruturante da própria diversidade concelhia.

Numa sociedade portuguesa fortemente ameaçada pelo cenário demográfico de envelhecimento, no qual as perspectivas económicas do futuro próximo tenderão a adiar a eventual recuperação da taxa de fertilidade, um concelho como Barcelos que disponha ainda de energia juvenil não pode deixar de valorizar essa capacidade.

É nesse contexto que associámos no Plano Estratégico capital de juventude e criatividade.

A concretização deste objectivo estratégico diversifica-se por via de um conjunto de agrupamentos de projectos, com algumas regularidades de política municipal:

- Apoio à institucionalização desse potencial de juventude e criatividade em organizações com capacidade de gestão e coordenação de iniciativas;
- Apoio à utilização desse potencial na dinamização de actividades extra-escolares nos estabelecimentos de ensino do concelho;
- Formatação de uma programação de eventos com essa marca de iniciativa juvenil, com objectivos de atracção de públicos jovens de outros concelhos da região Norte;
- Disseminar projectos de empreendedorismo focados nesse recurso;
- Alargamento desse potencial à economia social, promovendo abordagens inter-geracionais a problemas como a pobreza e o envelhecimento.

Entre os indicadores de monitorização da concretização deste objectivo estratégico podem mencionar-se os seguintes: ***“número de novas organizações juvenis criadas”, “número de projectos de empreendedorismo juvenil”, “número de eventos com realização regular no concelho no âmbito da cultura juvenil”***.

## **5.4. INCREMENTAR OS NÍVEIS DE URBANIDADE E SUSTENTABILIDADE DO MODELO TERRITORIAL E ECONÓMICO CONCELHIO**

Um território como o de Barcelos assenta num modelo espacial fortemente enraizado culturalmente em condições de dispersão e diversidade territorial, de que o número de freguesias constitui uma das principais ilustrações. Também as condições que ainda prevalecem no modelo de surgimento de novos empresários e de instalação de novas empresas reflectem um padrão fortemente enraizado no plano local no âmbito do qual a tradição industrial do concelho se tem reproduzido.

Um modelo deste tipo tem naturalmente virtualidades, associadas sobretudo às condições de disseminação espacial da capacidade de empreendimento e iniciativa por praticamente todo o território concelhio.

No entanto, no contexto actual, o modelo enfrenta desafios relevantes que é necessário superar:

- A dispersão de recursos públicos pelo território concelhio será nos próximos fortemente limitada;
- Uma parte significativa das apostas estratégicas do Plano requer níveis de urbanidade mais elevados que exigirão certamente algumas soluções de concentração espacial de recursos, sem menosprezo da relação de interface que deve continuar a existir entre a valorização da Cidade e o restante território;
- A atractividade residencial e empresarial do concelho exige progressos sensíveis na batalha da sustentabilidade, em domínios nevrálgicos como o da mobilidade, minimização dos impactos ambientais da fileira agrícola, qualificação do ordenamento industrial e progressos sensíveis na relação emissões /sequestro de carbono.

A concretização deste objectivo estratégico projecta-se sobretudo no estabelecimento de novas formas de cooperação e diálogo entre a política de desenvolvimento económico e competitividade e política de desenvolvimento e gestão territorial, articulando essas dimensões do planeamento do desenvolvimento municipal.

Mais concretamente, a operacionalização deste objectivo estratégico passa nomeadamente por:

- Inscrever a dimensão da sustentabilidade no planeamento do desenvolvimento municipal, sensibilizando novas gerações de munícipes para essa preocupação;
- Intervir selectivamente (na medida dos recursos disponíveis) na progressiva qualificação do ordenamento industrial;
- Conceber e aplicar um programa de redução dos impactes ambientais da fileira agrícola;
- Criar condições de equidade no modo como as indústrias locais cumprem os normativos ambientais;
- Conceber e aplicar um programa de redução/qualificação de fracturas e vazios urbanos;
- Conceber e aplicar programas de criação de serviços públicos de proximidade inspirados por critérios de eficiência e sustentabilidade;
- Instituir a monitorização ambiental como elemento constitutivo da nova imagem a promover do concelho.

Esta vasta e complexa dimensão estratégica do Plano pode ser monitorizada através de indicadores do tipo: ***“valor absoluto e % de área de ocupação industrial qualificada”***; ***“% de explorações agrícolas com investimentos estruturantes de redução de impactos ambientais”***; ***“valor absoluto e % de área urbana intervencionada”***; ***“% de população abrangida por serviços de proximidade de nova geração”***.



## **5.5. PROTEGER SOCIALMENTE O CONCELHO DOS EFEITOS DO AJUSTAMENTO À GLOBALIZAÇÃO E DA RECESSÃO ECONÓMICA**

O Plano Estratégico dedica particular atenção à penosidade social que o ainda em curso processo de adaptação à globalização e o impacto recessivo do resgate financeiro da economia portuguesa tenderão a produzir no território concelhio.

A destruição de emprego ainda não totalmente concluída, a progressiva transformação do desemprego de processo individual em processo com impacto nas famílias e a degradação do rendimento disponível destas últimas tenderão irreversivelmente a aumentar a pressão social para políticas inclusivas e de protecção social. Para além dos organismos públicos com intervenção na protecção social, o Município constituirá sempre uma primeira frente sobre a qual a pressão social incidirá.

A boa concretização das apostas do Plano Estratégico que visam a médio prazo inverter esta ordem das coisas exigirá uma **almofada de protecção social** abrangente, imaginativa mas profissionalizada, valorizando recursos municipais já instalados e as virtudes do empreendedorismo social.

A operacionalização deste objectivo estratégico de garantir níveis pertinentes de coesão e inclusão sociais abrange nomeadamente intervenções do tipo:

- Valorizar e capacitar a rede de desenvolvimento social já instalada;
- Assegurar que as políticas de educação e formação profissional accionadas no concelho integram sempre preocupações de inclusão e coesão social;
- Envolver as empresas e iniciativas locais em objectivos de responsabilidade social;
- Valorizar e promover o empreendedorismo social assegurando que uma componente inter-geracional atravessa a acção social;
- Gerir preventivamente impactos do envelhecimento demográfico;
- Mobilizar instituições credíveis da sociedade civil local para processos de contratualização de objectivos de intervenção e apoio municipal com a Câmara Municipal.

A monitorização da concretização deste objectivo estratégico passa pelo acompanhamento de indicadores do tipo: “**número de famílias apoiadas pela rede social municipal**”; “**nº de empresas locais aderentes a projectos de responsabilidade social**”; “**nº de projectos de empreendedorismo social apoiados e concretizados no concelho**”; “**população abrangida por projectos de contratualização com a sociedade civil local**”; “**projectos educativos e de formação profissional de natureza inclusiva**”.

## **5.6. CAPACITAR O MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DO DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL**

Um Plano Estratégico com a ambição do Barcelos 2020 tem certamente implicações em termos de modelo de gestão e de governança do desenvolvimento municipal.

Várias razões explicam esses efeitos:

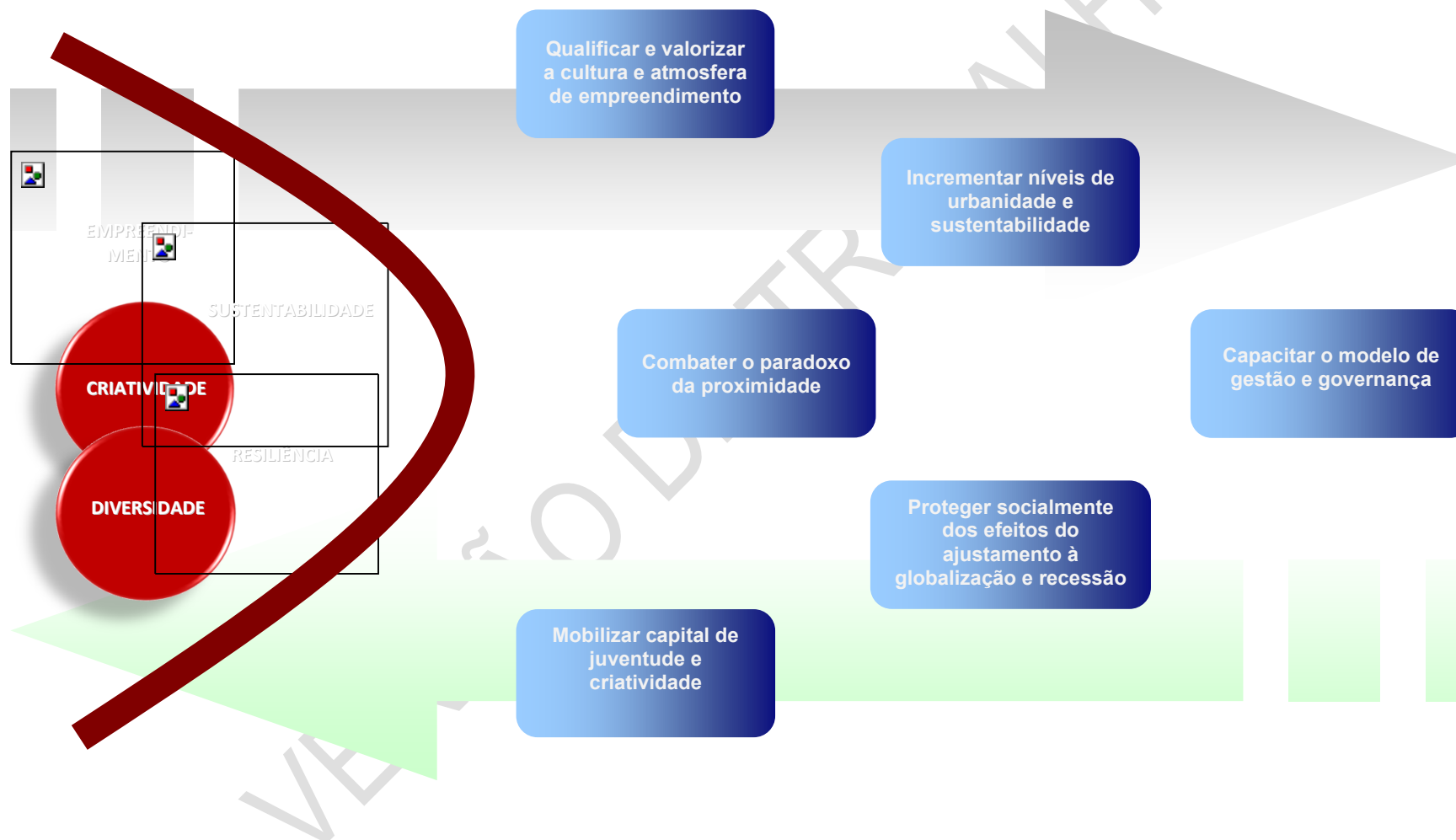
- O Plano requer formas de cooperação mais avançada entre domínios (serviços) de intervenção municipal sem prática estabelecida de interacção entre eles, como por exemplo entre o desenvolvimento económico e a gestão territorial;

- Várias opções e apostas do Plano apontam para a matriz de projectos integrados, envolvendo diferentes serviços municipais e instituições locais;
- O modelo de parcerias que tem sido praticado tem de ser modernizado, com uma crescente componente de contratualização de objectivos;
- São identificáveis necessidades diversificadas de capacitação técnica e institucional.

É neste quadro de carências que se justifica um objectivo estratégica de capacitação do modelo de gestão e governança do desenvolvimento municipal. Por outras palavras, a concretização do Plano Estratégico exige um salto qualitativo e organizacional em termos de gestão e coordenação do desenvolvimento municipal.

O objectivo pode ser monitorizado através de indicadores do tipo: “**número de técnicos municipais envolvidos em projectos integrados multi-serviços**”; “**número de instituições locais com projectos de capacitação técnica induzidos pelo Plano Estratégico**”; “**número de parcerias com contratualização de objectivos**”; “**número de serviços e empresas municipais que introduziram alterações de gestão na sequência do Plano Estratégico**”.

## 5.7. VISÃO E OBJECTIVOS



## 6. APOSTAS ESTRATÉGICAS: AGRUPAMENTOS DE MEDIDAS /ACÇÕES /PROJECTOS

No sentido de atribuir ao Plano Estratégico uma dimensão marcadamente operacional, as apostas estratégicas definidas pelo Plano são formuladas sob a forma de agrupamentos (*clusters*, famílias) de medidas /acções /projectos considerados prioritários para dar corpo à visão estratégica anteriormente formulada.

Trata-se de um apoio relevante à intervenção municipal, na medida em que:

- Proporciona ao Executivo Municipal um **guia de orientação para a constituição de carteiras de projectos e estruturação do plano de actividades** segundo uma matriz integrada de intervenção que vá para além da esfera departamental interna;
- Organiza os projectos em função da visão estratégica e da construção de um **novo modelo de competitividade para Barcelos** que seja simultaneamente **promotor da coesão**.
- Permite uma **comunicação do Plano Estratégico alicerçada** não em objectivos globais mas **em famílias de medidas** /acções /projectos que assegurem um carácter mais concreto e operacional à estratégia;
- **Facilita a percepção** que os **actores** que inscrevem a sua actividade no concelho tenderão a manter do Plano Estratégico e das suas principais opções.

Assim, nos parágrafos seguintes, apresentam-se:

- Alguns esquemas globais das apostas consideradas;
- Uma breve caracterização indicativa de cada um dos agrupamentos de medidas /acções /projectos.

### 6.1. ESQUEMA GLOBAL DAS APOSTAS

Os elementos de reflexão que foram sendo desenvolvidos permitem organizar a dimensão operacional da Estratégia Municipal Barcelos 2020 em torno de algumas ideias -força de natureza transversal. Esta leitura permite evidenciar a relação entre os agrupamentos de projectos, a focagem da estratégia e o diagnóstico.

As ideias – força são as seguintes:

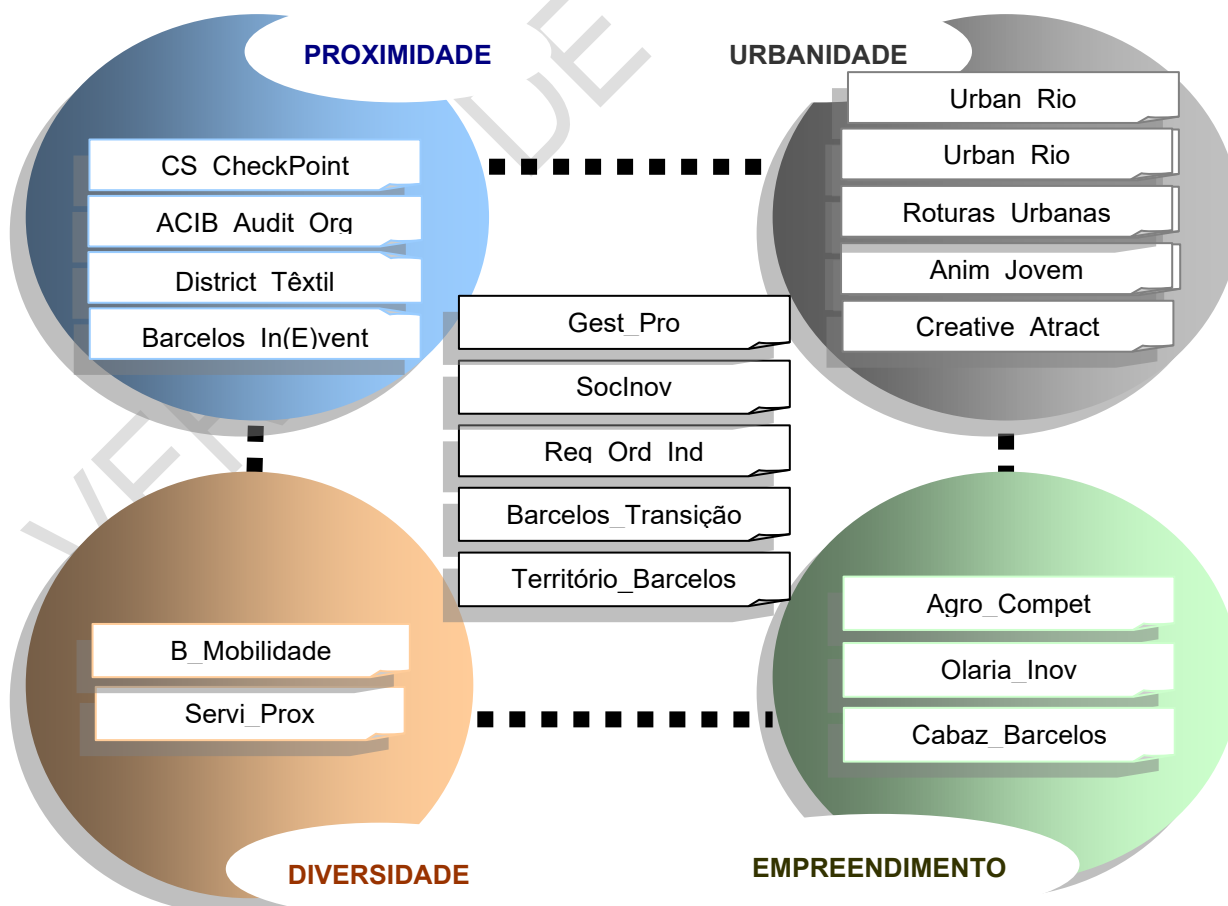
- ✓ A **proximidade**, ou melhor, o paradoxo da proximidade. Esta ideia emerge de diversas linhas de abordagem, como vimos: no quadro das actividades industriais, na (in) capacidade de afirmação de uma centralidade urbana por via da concorrência de centros urbanos de maior pujança, na envolvimento imediata do mundo rural e agrícola, etc. Combater este paradoxo da proximidade deve estar no centro da intervenção em diversos domínios, em especial no do desenvolvimento económico e competitividade.
- ✓ A **diversidade**, entendida como uma leitura benigna de várias tensões que atravessam Barcelos: a dimensão territorial, a dispersão dos sistemas de ocupação do território, a fragmentação administrativa, a proliferação e “capilaridade” do sistema institucional/ associativo, etc. Pode dizer-se que em Barcelos a perspectiva do “local”, muito diversa, se opõe à perspectiva “global”, mais unificadora. Os próprios trabalhos de terreno para definição desta Estratégia revelaram tal realidade: há instituições que nunca se tinham encontrado; há projectos interessantes que não extravasam os limites da sua “freguesia”. As intervenções operacionais que concretizarão a Barcelos 2020 devem ter uma forte dimensão que podemos designar por gestão da diversidade. Inscrevem-se aqui questões como a consolidação da Cidade como espaço de relação e de

interface, a necessidade de trabalhar em rede e federar os múltiplos agentes ou a de gerir o território e as redes prestadoras de serviços de acordo com critérios de eficiência funcional.

- ✓ A construção de uma **urbanidade** que seja não apenas a referida interface relacional, mas também um espaço organizador da matriz territorial, social, cultural e económica do município. Esta construção tem dimensões materiais e imateriais, que vão desde a valorização de elementos de património e qualidade de vida urbana (centro histórico, rio Cávado, estacionamento, etc.) até à criação de dinâmicas atractivas, a partir de bases efémeras (eventos) ou permanentes (programação cultural, fixação de artistas e criativos, profissionais qualificados, etc.). A intervenção deve ter uma grande atenção a este *upgrade* global da (ou na) Cidade de Barcelos.
- ✓ Algumas actividades económicas (falamos sobretudo da indústria, mas também a horticultura, a fruticultura, a pecuária - leite) têm revelado uma grande capacidade de resistência. Não ignorando as transformações, a renovação, a crise, há uma importante **capacidade de empreendimento** instalada em Barcelos. Esta capacidade revela-se através da empresarialização de algumas actividades primárias, da internacionalização e do enfrentamento do risco por algumas fileiras industriais (alguns empresários). Convém ainda salientar que esta capacidade de empreendimento deve ter também uma configuração social, enquanto plataforma de trabalho e de intervenção por parte de segmentos mais desfavorecidos da população. Este activo é muito relevante, pois pode constituir um dos principais pilares da futura competitividade económica, e a estratégia deve concretizar-se em projectos que, decididamente, valorizem o empreendimento instalado.

Como forma de introdução à apresentação dos agrupamentos de projectos que faremos de forma mais sistemática, observe-se o esquema que os agrupa em função da sua relação com estas quatro ideias – força.

#### OS AGRUPAMENTOS DE PROJECTOS FACE ÀS IDEIAS-FORÇA PLANO



Há agrupamentos/ clusters que podem, de forma mais inequívoca, integrar-se na linha de uma das ideias – força. Outros são claramente transversais, desse ponto de vista, integrando acções com efeitos a vários níveis.

Numa leitura complementar, veja-se no esquema seguinte, que se faz corresponder cada agrupamento a um dos quadrantes da SWOT dinâmica.

Significa que as respostas no terreno procuram, de forma directa, **potenciar as vantagens competitivas, estimular as capacidades de defesa, reorientar as dinâmicas e processos** onde se vislumbram oportunidades que permitem superar as debilidades ou **combater as vulnerabilidades**.

Naturalmente, alguns (ou todos) os *clusters* de projectos integram acções que se situam em vários quadrantes. No entanto, o esquema situa-os no quadrante dominante.

#### ENQUADRAMENTO DOS AGRUPAMENTOS DE PROJECTOS NA SWOT DINÂMICA

		Envolve externa	
		Oportunidades	Ameaças
Situação interna	Pontos fortes	<i>Anim_Jovem</i> <i>Olaria_Inov</i> <i>CS_CheckPoint</i>	<i>District_Têxtil</i> <i>ACIB_Audit_Org</i> <i>Barcelos_In(E)vent</i> <i>Agro_Compét</i>
	Debilidades	<i>Barcelos_Transição</i> <i>UrbanRio</i> <i>Cabaz_Barcelos</i> <i>Creative_Atract</i>	<i>Gest_Pro</i> <i>SocInov</i> <i>Território_Barcelos</i> <i>Req_Ord_Ind</i> <i>B_Mobilidade</i> <i>ServiProx</i> <i>Roturas_Urbanas</i>

## 6.2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS AGRUPAMENTOS DE MEDIDAS /ACÇÕES/PROJECTOS

As propostas de agrupamentos de projectos que irão corporizar a intervenção são descritos nas páginas seguintes.

Para cada agrupamento indicam-se os seguintes elementos:

- ✓ Designação, descrição sintética e objectivos.
- ✓ Integração na SWOT dinâmica, relação com activos diferenciadores e enquadramento nas ideias – força transversais.
- ✓ Especificação de projectos mais relevantes integrados no *cluster*.
- ✓ Liderança, parcerias a mobilizar e prazo de implementação.
- ✓ Relação com outros clusters de *projectos*.

## TÊXTIL DISTRICT

Este *cluster* de projectos corresponde à criação de um espaço de acolhimento empresarial focado na atracção /concentração de serviços empresariais privados identificados com a fileira têxtil-vestuário e susceptível de beneficiar da proximidade e imersão numa atmosfera industrial como a existente no concelho

### Objectivos a atingir

- Favorecer a concentração de serviços empresariais privados à fileira têxtil-vestuário;
- Criar condições para a deslocalização de algumas empresas locais insatisfeitas com a sua actual localização;
- Proporcionar às empresas locais oferta de serviços compatível com os desafios de concorrência internacional que o rumo actual da globalização (qualidade-preço, organização);
- Promover a recuperação da consistência das relações empresariais no interior da fileira.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Concretizar a ideia de projecto inicialmente apresentada pela ACIB;
- Criar condições atractivas de localização para empresas de serviços;
- Definir margem de ocupação disponível para deslocalização de empresas locais insatisfeitas com a sua actual localização;
- Apresentar, discutir e afinar o projecto com autoridades regionais (CCDRN/ON2 e Ministério da Economia e Inovação);
- Estudar condições de instalação de serviços tecnológicos actualmente disponibilizados por infra-estruturas de base tecnológica da Região (CITEVE e outras).

### Enquadramento estratégico

*Têxtil District* constitui um projecto fulcral para **combater o paradoxo de proximidade** que caracteriza estruturalmente a base económica competitiva do concelho de Barcelos, tendo em conta a impossibilidade prática de criar novas infra-estruturas de base tecnológica na Região. Agrupa um conjunto de medidas /acções e projectos que correspondem à vertente **Capacidades de Defesa** do SWOT dinâmico, potenciando claramente a valia da cultura e atmosfera industrial existente no concelho. Vai no sentido do ajustamento às orientações EUROPA 2020 em termos de **crescimento inteligente** e sobretudo na linha e preocupação de combater a desindustrialização precoce que o modelo português e europeu tem vindo a permitir, com grave penalização para o desemprego estrutural.

Contribui decisivamente para a valorização do activo diferenciador **Cultura e Atmosfera industrial**. Integra-se na esfera transversal de acção “Proximidade” e articula-se com a do “Empreendimento”, pois está sobretudo assente na capacidade empresarial instalada no concelho. Contribui ainda para uma imagem territorial mais consistente da indústria em Barcelos, assegurando um foco de concentração de serviços e contrariando a falta de legibilidade imposta pela dispersão do modelo de ocupação industrial actualmente existente.

### Aspectos organizativos e institucionais

Trata-se de um agrupamento de medidas /acções /projectos que tem por base a institucionalização de uma parceria mais estruturada entre a ACIB e a Câmara Municipal, configurando-se como uma iniciativa que marcará um novo ciclo de intervenção da ACIB junto da indústria concelhia. Do ponto de vista da orgânica municipal não terá implicações decisivas, apenas exigindo a definição de um responsável pelo acompanhamento do projecto e da própria parceria.

### Implementação

A consagração de uma linha de financiamento para o projecto no âmbito da cooperação COMPETE /ON2 é fundamental, sendo essencial uma formatação rigorosa para definir qual o enquadramento a explorar para o projecto. Mais do que uma simples área de acolhimento empresarial e não uma nova infra-estrutura de base tecnológica constituirão o mote dessa formatação. O processo integra diversas fases, projectos específicos e dossiês de natureza, prazo e dimensão diferentes, do qual a operacionalização definitiva do terreno de acolhimento é o passo fundamental. Exige uma memória técnica aprofundada para iniciar a concertação com o COMPETE e com a ON2. Para além da ACIB, a participação de algumas associações sectoriais constituiria um reforço do projecto.

## ACIB AUDIT ORG

Este *cluster* de projectos corresponde à formatação de um novo ciclo de intervenção da ACIB junto das empresas locais, baseado na resposta ao constrangimento fundamental que os novos rumos da globalização estão a impor à indústria local, designadamente ao núcleo têxtil e vestuário. Corresponde a uma nova bateria de serviços a disponibilizar pela ACIB às empresas locais, potenciando largamente a sua acção em termos de formação profissional.

### Objectivos a atingir

- Formatar um produto novo na oferta de serviços ACIB às empresas, focado no factor organização (auditorias e propostas de intervenção integrada nas empresas);
- Formatar novos programas e acções de formação profissional (designadamente de formação – acção) potenciados e recomendados pelas auditorias organizacionais;
- Construir tipologias de problemas organizacionais no universo das empresas do concelho de modo a potenciar a formatação de medidas de política de apoio às empresas informada por essas tipologias;
- Atrair ao concelho competências técnicas e empresariais em matéria de organização empresarial.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Concertar com a ACIB o programa de intervenção, explorando modalidades de financiamento no âmbito do QREN;
- Promover uma ampla divulgação / comunicação do projecto junto das empresas locais;
- Definir competências internas (ACIB) e externas (assessorias e outsourcing) a mobilizar para desenvolver o programa;
- Avaliar potencial de participação de conhecimento existente no âmbito do IPCA;
- Equacionar um novo programa de formação para o concelho em função dos resultados da avaliação organizacional das empresas.

### Enquadramento estratégico

ACIB Audit Org constitui um projecto fulcral para **enfrentar os desafios de competitividade** com que as empresas locais com melhores perspectivas e resultados no processo de ajustamento à globalização actualmente estão confrontadas. O testemunho de alguns empresários é aqui essencial: são problemas organizacionais que condicionam respostas operacionais aos desafios de qualidade-preço que é necessário enquadrar no período actual, uma espécie de “just in time” interno, onde cada tempo morto é factor de penalização. Agrupa também um conjunto de medidas /acções e projectos que correspondem à vertente **Capacidades de Defesa** do SWOT dinâmico, potenciando claramente a valia da cultura e atmosfera industrial existente no concelho. Vai ainda no sentido do ajustamento às orientações EUROPA 2020 em termos de **crecimento inteligente**, consagrando definitivamente os factores dinâmicos e imateriais de competitividade como o aspecto fulcral da assistência técnica às empresas. Tenderá a potenciar a explicitação de necessidades internas de formação mais ajustadas e pertinentes face ao actual contexto de competitividade.

Contribui decisivamente para a valorização do activo diferenciador **Cultura e Atmosfera industrial**. Integra-se na esfera transversal de acção “Proximidade” e articula-se com a do “Empreendimento”, pois está sobretudo assente na capacidade empresarial instalada no concelho.

### Aspectos organizativos e institucionais

O projecto corresponde a um salto organizacional de grande significado na oferta de serviços às empresas locais por parte da ACIB. É fundamental associar o projecto ao TÊXTEL DISTRICT, consagrando-o como um dos seus produtos centrais. Deverá permitir atingir um novo patamar de reconhecimento da qualidade e oportunidade da oferta de serviços ACIB.

### Implementação

A consagração de uma linha de financiamento para o projecto no âmbito da acção do COMPETE /ON2 é fundamental, sendo essencial uma formatação rigorosa para definir qual o enquadramento a explorar para o projecto. Estamos perante uma forte articulação com o financiamento de programas de formação-acção no âmbito do POPH. A formatação do projecto de execução é essencial para avaliar possibilidades concretas de financiamento e avaliação das competências técnicas e humanas, internas e externas à ACIB, a mobilizar.



## BARCELOS IN (E) VENT

Este *cluster* de projectos corresponde à formatação de um **programa regular de eventos** no domínio da **moda, criatividade e design** com articulação potencial com a fileira têxtil – vestuário e outras actividades económicas do concelho que possam beneficiar dessa relação (olaria e figurado, práticas culturais juvenis, por exemplo). Não se trata apenas de assegurar um novo padrão de visibilidade ao concelho. Pretende-se com esta aposta criar uma dinâmica local favorável à atracção / localização de serviços empresariais e profissionais individuais nestes domínios.

### Objectivos a atingir

- Formatar uma programação regular e visível nos domínios anteriormente identificados, com calendarização reconhecida pelos ritmos anuais de actividade empresarial;
- Criar condições de dinâmica local favoráveis à atracção / localização de serviços empresariais e de profissionais individuais nestes domínios;
- Suprir os constrangimentos estruturais resultantes da não localização no concelho de infra-estruturas de base tecnológica com intervenção nestes domínios;
- Contribuir para uma nova imagem de urbanidade e de animação do concelho.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Concertar com a ACIB e indústria do concelho um programa de eventos ao qual as empresas locais reconheçam valia e relevância para as suas próprias estratégias de competitividade;
- Discutir / negociar com promotores de eventos nesta área a possibilidade de os deslocalizar para Barcelos e em que condições infraestruturais e logísticos de acolhimento;
- Definir no âmbito dos planos de actividade da Câmara Municipal e das margens de financiamento do orçamento municipal qual o volume de apoios que o Município pode libertar para a concretização deste programa;
- Inscrever este programa de eventos na estratégia de comunicação e implementação do projecto TÊXTEL DISTRICT.

### Enquadramento estratégico

*Barcelos in (event)* constitui um projecto fulcral para **combater o paradoxo de proximidade** que caracteriza o concelho e particularmente a sua base industrial. Trata-se de uma aposta fundamental para criar condições de atracção de serviços empresariais e profissionais individuais que possam completar vazios do sistema produtivo local têxtil e vestuário, não deixando de poder favorecer outras indústrias locais. Agrupa também um conjunto de medidas /acções e projectos que correspondem à vertente **Capacidades de Defesa** do SWOT dinâmico, suprimindo lacunas de oferta local que as empresas resolvem com recurso a outras ofertas. Vai ainda no sentido do ajustamento às orientações EUROPA 2020 em termos de **crescimento inteligente**, consagrando definitivamente os factores dinâmicos e imateriais de competitividade como factor decisivo na progressão na cadeia de valor que se pretende atingir no têxtil – vestuário.

Contribui decisivamente para a valorização do activo diferenciador **Cultura e Atmosfera industrial**. Integra-se na esfera transversal de acção “Proximidade” e articula-se com a do “Empreendimento”, pois visa sobretudo apoiar o reforço da capacidade empresarial já instalada.

### Aspectos organizativos e institucionais

O projecto exige a clarificação do suporte organizacional para conduzir a gestão do processo. Embora nos pareça que a parceria mais estruturada com a ACIB pode aqui ser mobilizada (articulação com o programa de animação do TÊXTEL DISTRICT), pensamos que a gestão do programa de eventos deve inserir-se na procura de um modelo de gestão mais profissionalizada que a Câmara Municipal deve colocar no terreno para alguns novos projectos estruturantes resultantes do Plano Estratégico.

### Implementação

A clarificação do modelo institucional de gestão constitui uma prioridade inequívoca. No âmbito do actual período de programação parte do programa de eventos pode ser co-financiado quer no âmbito do COMPETE, quer no âmbito complementar ou central do ON2. O co-financiamento no futuro período de programação exige a avaliação das oportunidades que esse período vai abrir. Há vantagens claras em associar a implementação deste projecto à dinâmica de implementação e animação do TÊXTEL DISTRICT. É fundamental definir o quadro de apoios e de condições de acolhimento para negociar a eventual deslocalização de eventos já regulares para Barcelos.

## CAMINHO DE SANTIAGO (CS) CHECK POINT

Este *cluster* de projectos corresponde à formatação de um **conjunto de realizações e iniciativas** destinadas a potenciar a internalização no concelho de efeitos resultantes do lugar visível e reconhecido que Barcelos ocupa nos Caminhos de Santiago. Trata-se de tirar partido de uma visibilidade já alcançada, da notoriedade do Centro Histórico procurando ampliar essa visibilidade oferecendo novas condições para que visitantes e peregrinos tenham um conhecimento mais amplo e diversificado que o concelho pode oferecer, influenciando uma segunda visita e uma eventual fidelização.

### Objectivos a atingir

- Aumentar o número de visitantes /peregrinos que, tendo passado uma primeira vez pelo concelho no âmbito dos Caminhos de Santiago, concretizam uma segunda visita ou um padrão de visitas regulares;
- Conceber e operacionalizar um centro interpretativo para visitantes /peregrinos orientado para a divulgação de todo o potencial concelhio;
- Conceber e organizar oferta turística focada neste público;
- Conceber e operacionalizar um programa de eventos e iniciativas focado neste público.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Avaliar com processo de inquirição sistemático o potencial de públicos nestas condições;
- Avaliar oferta local de recursos susceptível de visibilidade no Centro Interpretativo a criar e correspondentes materiais de informação e comunicação;
- Concertação com serviços da Xunta da Galiza para evidenciar a presença de Barcelos nas rotas dos Caminhos de Santiago, preocupação que é extensiva ao Caminho Português. Neste contexto, a valorização da geminação com Pontevedra é um trunfo indiscutível a valorizar.
- Definir um modelo organizacional (matriz de projecto) dos serviços da Câmara Municipal para viabilizar este projecto;
- Conceber e operacionalizar política de comunicação e marketing associada;
- Conceber e operacionalizar modelo de atendimento e de centro interpretativo para visitantes / peregrinos.

### Enquadramento estratégico

**CS check point** constitui um conjunto de projectos e acções destinado a maximizar os efeitos no território do concelho do lugar que o mesmo ocupa nas rotas do Caminho Português de Santiago. A opção estratégica consiste em virtualizar uma notoriedade já existente, avaliando devidamente o potencial dessa visibilidade para cativar esse público e despertar o interesse de uma segunda visita ou fidelizar essa presença. Agrupa um conjunto de medidas /acções e projectos que correspondem à vertente **Necessidades de Reorientação** do SWOT dinâmico, suprimindo debilidades de organização e de interpretação de recursos e de estrutura interna municipal para tirar partido dessa dinâmica.

Integra-se na esfera transversal de acção “Proximidade” e pode articular-se com uma vasta gama de outros projectos, tendo em conta a sua transversalidade e potencial de mobilização integrada de recursos. Alinha com outros agrupamentos de projectos na prioridade de capitalizar notoriedade e visibilidade internacionais e nacionais já atingidas em termos de internalização e gestão de efeitos no plano interno ao concelho. Corresponde a um dos nichos de mercado para valorizar o reforço da oferta turística concelhia.

### Aspectos organizativos e institucionais

O aspecto crucial consiste na clarificação necessária do suporte organizacional para conduzir a gestão do processo. Trata-se de um projecto que exige matriz inequívoca de integração de vários serviços municipais, ou seja a gestão rigorosa de uma perspectiva de acolhimento e atendimento, visando seduzir e despertar o interesse de uma segunda visita. Insere-se por isso nos desafios organizacionais internos que a implementação do Plano Estratégico implica. Num plano mais global, este desafio organizacional deve ser acompanhado do aprofundamento de uma parceria com a Associação Espaços Jacobeus (de cariz nacional e com delegação em Barcelos) para a promoção, monitorização e manutenção do Caminho de Santiago em Barcelos.

### Implementação

A prioridade do caminho crítico de implementação consiste na avaliação rigorosa do potencial de públicos atingido por este tipo de notoriedade, com processo de inquirição sistemático e alongado no tempo que os trabalhos do Plano Estratégico não podiam assegurar. Só com base na avaliação desse potencial, será possível conceber o centro interpretativo e a política de comunicação associada. A operacionalização da equipa municipal de gestão responsável pelo projecto deverá evoluir a par com esta componente.

## AGRO\_COMPET

Este *cluster* de projectos visa promover um novo ciclo de capacitação e de dinâmica nas fileiras agrícolas mais competitivas de Barcelos (pecuária-leite, hortofloricultura e vitivinicultura) no sentido de reforçar/consolidar a sua competitividade face ao desafio da crescente concorrência global e às novas exigências dos consumidores e da sociedade em termos ambientais e de qualidade e segurança alimentar.

### Objectivos a atingir

- Assegurar níveis mais elevados de retenção de valor ao nível dos produtores primários.
- Criar condições favoráveis a processos de adaptação e sofisticação tecnológica das explorações
- Alcançar níveis elevados de performance ambiental das explorações agrícolas
- Ampliar a capacidade dos actores sectoriais ao nível da dinamização do sector

### Principais linhas condutoras do processo:

- Analisar em profundidade os factores explicativos do baixíssimo nível de candidaturas de projectos de investimento a apoios no PRODER e as elevadas taxas de reprovação dos projectos
- Dinamização de um ciclo de workshops com investigadores, técnicos e empresários agrícolas, orientados para análise de cada fileira e identificação de propostas de acção.
- Elaborar um programa de acção para a melhoria da performance ambiental das explorações agrícolas, maximização dos bens públicos resultantes da actividade agrícola e monitorização dos resultados.
- Promover uma verdadeira Quinta Pedagógica Barcelos, viva e funcional, que integre um conjunto seleccionado de explorações agrícolas, contribuindo para dignificar os profissionais da terra.

### Enquadramento estratégico

As fileiras agrícolas pecuária-leite, hortofloricultura e viticultura/vitivinicultura representam a componente mais empresarial do sector agrícola do concelho, com relevo na geração de riqueza e emprego e na gestão territorial e paisagística, mas enfrentam sérios desafios devido à concorrência global e à necessidade de uma transição para um modelo que assegure elevados níveis de preservação dos recursos naturais.

Novos desafios exigem respostas de maior alcance, e Barcelos pode ser ambicioso ao nível da promoção de soluções organizativas em rede / grupos de trabalho que, de forma dinâmica e a baixo custo, promovam uma forte articulação entre as unidades produtivas e centros de I&D. A progressão em direcção à sustentabilidade implica fortemente as fileiras agrícolas intensivas, devendo promover-se sistemas de produção tecnologicamente evoluídos, produtivos, competitivos e amigos do ambiente.

### Aspectos organizativos e institucionais

O sector agrícola necessita de um reforço da cooperação e articulação entre as associações/cooperativas sectoriais, que em conjunto terão maior capacidade e notoriedade, e de uma articulação mais consistente entre o sector agrícola e a autarquia. A rápida implementação de algumas acções preconizadas pelo Plano, com dinamização pela autarquia, é condição essencial para que os agentes do sector adiram a futuras iniciativas.

O processo de upgrade tecnológico e de capacitação das explorações agrícolas mais especializadas deve contar com a experiência e os saberes-fazer dos empresários agrícolas, numa lógica de paridade e articulação sinérgica e sistemática com o conhecimento técnico e científico. Só assim se conseguirão assegurar resultados, através de soluções efectivamente adaptadas aos contextos e com níveis de adesão/difusão elevados. Estes processos podem resultar de grupos de trabalho, ligações em rede, mas inicialmente são necessários encontros face a face intensivos.

### Implementação

O lançamento do processo de upgrade tecnológico/capacitação, a par da análise aprofundada dos factores de estrangulamento ao nível das candidaturas a PRODER podem ser promovidos por um grupo de trabalho que integre a Autarquia, o Centro de Gestão Agrícola, a Cooperativa Agrícola e a Adega Cooperativa e empresários mais representativos das fileiras. Este grupo informal poderá analisar em que medida será necessário/exequível avançar para uma estrutura organizativa formal, nomeadamente uma Associação para o Desenvolvimento Rural Integrado de Barcelos (ADRI). Este grupo de trabalho e estes trabalhos iniciais deverão levar à organização de um ciclo coerente de workshops, orientados para a análise e proposta de soluções técnicas e de gestão para fileiras competitivas, envolvendo instituições de I&D, técnicos do MADRP, técnicos da autarquia e das associações/cooperativas e painéis de empresários. Como resultados mais imediatos deverá elaborar-se uma carteira de projectos para os anos finais do PRODER e definir um sistema de apoio ao empreendedor.

Outro grupo de trabalho, que inclua os serviços relevantes da autarquia e os actores sectoriais, deverá centrar-se nas áreas Programa Agro-Ambiente / Quinta Pedagógica Barcelos, e estudar as possibilidades de uma candidatura ao programa LIFE+.

Deverá ser analisado o interesse/exequibilidade de transformar estes grupos de trabalho informais numa estrutura mais formal, por exemplo uma Associação para o Desenvolvimento Rural Integrado de Barcelos, integrando as secções de Agricultura, Florestas, Ambiente e Turismo em Espaço Rural.

## CABAZ BARCELOS

Este *cluster* de projectos tem como objectivo criar novas oportunidades de valorização dos produtos agrícolas locais, sobretudo aqueles que são produzidos pelas pequenas explorações agrícolas (mas não só) e promover uma reorientação global das actividades económicas agrárias e florestais em direcção a modelos mais sustentáveis de produção e de geração de valor, numa perspectiva multifuncional.

### Objectivos a atingir

- Minimizar o abandono de explorações agrícolas e aumentar o contributo destas produções agrícolas para os rendimentos familiares.
- Alcançar níveis elevados de segurança dos produtos agrícolas e boas práticas ambientais nas pequenas explorações agrícolas
- Potenciar os serviços ecológicos e os bens públicos resultantes das actividades agrícolas e florestais

### Principais linhas condutoras do processo:

- Criar um sistema simplificado de certificação de qualidade e de boas práticas agrícolas para produtos agrícolas locais de Barcelos, integrando-os num cabaz de produtos certificados «Cabaz Barcelos».
- Promover a sensibilização ambiental e para as boas práticas agrícolas junto dos pequen(as) produtores(as) agrícolas.
- Promover os produtos do «Cabaz Barcelos» no âmbito dos eventos / feiras / pontos de venda de produtos turísticos.
- Elaborar um programa de acção para a preservação e valorização dos recursos genéticos endógenos (ex: maçã porta-da-loja, melão casca de carvalho, outras cultivares/variedades/raças endógenas), fomentando a redução do uso de espécies alógenas nos âmbitos agrícola/florestal/ornamental.
- Promover uma gestão florestal mais activa e sustentável e encontrar formas de integrar as florestas no «Cabaz Barcelos», nomeadamente pela Certificação Florestal Regional e pela diversificação dos produtos silvícolas obtidos (ex: mel, cogumelos, lenha,...)
- Integrar as pequenas Quintas e explorações florestais que se destaquem no processo no projecto «Quinta Pedagógica Barcelos»

### Enquadramento estratégico

Numa lógica de intervenção que liga o empreendimento, uma vertente importante de economia social, com os esforços em direcção à sustentabilidade e com as dinâmicas do *cluster* Barcelos\_Transição, esta família de projectos pretende reforçar o papel económico das actividades agrárias, potenciando a comercialização das produções obtidas em pequena escala mas que, quando disciplinadas e homogeneizadas através de um processo simplificado de certificação de qualidade, podem chegar a alcançar uma qualidade e volume susceptíveis de captar mercados, à escala local/regional, nos consumos das cantinas/refeitórios públicas e de IPSS, e gerar efeitos económicos e sociais de relevo à escala do município.

A acção exemplar do município ao nível da preservação e fomento do uso da biodiversidade endógena é central para evitar os riscos de perda irreversível de biodiversidade associados aos modelos de desenvolvimento agrícola e florestal de tipo intensivo que têm caracterizado o concelho.

A aposta num apoio inequívoco às opções mais amigas do ambiente na gestão agrícola e florestal pode abrir novas alternativas menos intensivas para a agricultura empresarial do concelho, numa vertente da diferenciação pela qualidade e pela performance ambiental. Numa primeira análise a incorporação dos Vinhos no Cabaz Barcelos pode ser uma mais-valia, que se poderá estender progressivamente a novas fileiras competitivas, sem deixar perder a dimensão social do projecto.

### Aspectos organizativos e institucionais

A implementação deste cluster de projectos pode realizar-se no âmbito de uma Associação para o Desenvolvimento Rural Integrado de Barcelos (ADRI) ou, inicialmente, num grupo de trabalho que integre associações/cooperativas, associações ao nível das freguesias e os serviços da autarquia, nomeadamente nas vertentes do Ambiente, Apoio Social e Gabinete -Técnico Florestal. Esta família de projectos pode enquadrar-se no processo de Agenda XXI Local, servindo como proposta a debater/melhorar nesse processo.

### Implementação

Criar um grupo técnico que estabeleça os procedimentos de certificação/regulamentos e a estrutura organizacional de operacionalizar a sua implementação e credibilização e monitorização de resultados.

Criar um grupo piloto de explorações agrícolas e florestais para testar o processo de certificação e documentar as mais-valias ambientais/paisagísticas e de qualidade do produto alcançadas.

Disseminar o processo através de um programa de divulgação/comunicação e formação ao nível das freguesias. Quando o processo tiver alcançado alguma dinâmica e credibilidade, avaliar e potenciar a comercialização dos produtos através dos postos de venda aos turistas, da rede de cantinas/refeitórios e de feiras/mostras de produtos locais.

## Servi\_Prox

Servi\_Prox é um agrupamento de medidas e acções que, no quadro da estratégia de coesão social e territorial, se afigura decisivo para Barcelos.

Primeiro, porque o modelo de prestação de serviços de proximidade às pessoas (nos domínios tradicionais, como a educação, a saúde, a assistência social, o desporto, a cultura, etc.) é especialmente relevante neste território disperso e com densidades de ocupação muito diversificadas, onde se agravam as questões relacionadas com a sustentabilidade económica e financeira.

Segundo, porque este é um domínio muito propício à inovação nos processos e nos modelos de prestação, o que só por si constitui uma das marcas distintivas que se pretende para Estratégia Municipal Barcelos 2020.

### Objectivos a atingir

Os objectivos deste cluster situam-se, assim, a dois níveis:

- Programar e implementar as redes de serviços de proximidade de acordo com critérios de eficácia e eficiência, contribuindo para a estruturação territorial e a racionalização da intervenção pública e combinando a distribuição das unidades de equipamento com modelos inovadores alternativos (mobilidade, serviços ambulatoriais e tele -serviços, por exemplo).
- Melhorar a acessibilidade aos serviços de forma global, contribuindo para a qualidade de vida, a superação de alguns défices de níveis de atendimento e a coesão social e territorial.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Cada um dos sectores (saúde, educação, ...) tem parâmetros técnicos e referenciais de política específicos, pelo que o planeamento e a programação de cada rede sectorial devem ser desenvolvidos previamente de acordo com esses referenciais (ex: carta educativa, plano de desenvolvimento social, etc).
- O referencial adicional que deve ser incorporado é o da estruturação do território a partir dos critérios e das opções do PDM, designadamente no que respeita à existência de centros/ núcleos (urbanos) de equilíbrio e suas áreas de influência. Ou seja, a estrutura responsável pelo PDM deve sempre participar no planeamento de redes sectoriais.
- Devem ser incorporados no planeamento elementos relacionados com os serviços colectivos de transporte e mobilidade, que conferem uma perspectiva mais dinâmica ao território e às acessibilidades.
- Sempre que possível, mas especialmente nas áreas mais remotas e/ou de baixa densidade devem ser testadas experiências -piloto, com inovação própria ou a partir da adaptação de modelos e boas práticas testados noutros contextos, como os centros multi -serviços, os tele -serviços, os serviços ambulatoriais, etc.).

### Enquadramento estratégico

**SERVI\_PROX** configura uma forma eficiente de responder aos desafios de base da qualidade de vida, da coesão e da qualificação territorial, surgindo como um relevante contributo no combate a uma **vulnerabilidade** relacionada com o padrão disperso de ocupação do território, a debilidade do sistema urbano e dos serviços de transportes e as dificuldades crescentes de financiamento das intervenções públicas.

Está intimamente relacionado com outros agrupamentos de projectos, destacando-se B\_Mobilidade, Território\_Barcelos, SocInov e Barcelos\_Transição.

### Aspectos organizativos e institucionais

Compete à CM Barcelos preparar a matriz territorial (PDM) e o modelo global de metodologia de trabalho, assegurando a necessária articulação aos níveis público e privado -institucional -associativo.

### Implementação

Como referimos, o primeiro passo é de planeamento, sectorial/ temático e de ordenamento do território. Significa isto que em 2011-2012 deverão estar concluídos os trabalhos de definição do modelo de intervenção para a racionalização das redes de equipamentos e serviços de proximidade em Barcelos.

O município deve, entretanto, promover o necessário trabalho em comum com os organismos do Estado responsáveis por alguns sectores; com os municípios vizinhos, designadamente a CIM\_Cávado, onde Barcelos partilha um Programa concebido em 2008 (Programa de Acção Intermunicipal de Serviços Colectivos Territoriais de Proximidade) e o respectivo instrumento de financiamento (contratualização do ON2); e com outras instituições, designadamente incorporando no modelo de prestação os serviços e equipamentos de entidades privadas ou associativas, estabelecendo os necessários contratos e protocolos de cooperação.



## ANIM JOVEM

Este *cluster* de projectos corresponde à formatação de um conjunto de *acções, medidas e iniciativas* que pretendem concorrer para o incremento, diversificação e qualificação da oferta de programação lúdica e cultural em Barcelos. Trata-se de aprofundar uma das apostas de política cultural municipal em curso, no sentido de assegurar que o concelho dispõe de uma “atmosfera urbana” suficientemente apelativa, dinâmica, interessante e diversificada, capaz de ir de encontro aos interesses, necessidades e anseios da comunidade local, em especial dos mais jovens, em matéria de práticas e consumos lúdicos e culturais.

### Objectivos a atingir

- Promover a criação e dinamização de novos espaços e estruturas no centro histórico de Barcelos dedicados ao desenvolvimento de diversos tipos de actividades culturais e de lazer;
- Fomentar a integração nos projectos artísticos e culturais a desenvolver componentes de intermediação dirigidas a diferentes segmentos de públicos (em especial os jovens);
- Promover o associativismo e iniciativa juvenil, contribuindo para a renovação geracional destas estruturas e para o fortalecimento da capacidade de envolvimento e participação deste segmento da população nas diferentes dinâmicas e iniciativas do concelho;

### Principais linhas condutoras do processo:

- Definir e implementar medidas que estimulem o surgimento no centro histórico de novos espaços dedicados ao desenvolvimento da oferta de animação lúdica e cultural na cidade (designadamente, trabalhando com a ACIB num projecto específico de urbanismo comercial desta natureza);
- Concertar e planificar com as estruturas de ensino artístico (profissional e superior) de Barcelos uma programação regular que estimule apresentação de trabalhos dos seus alunos em outros contextos e perante outros públicos que não escolares;
- Promover, junto dos agentes e estruturas culturais, o desenvolvimento de actividades que alarguem e complementem a sua programação cultural central, apostando, designadamente, em actividades de pendor educativo e outras, dirigidas a diferentes segmentos de públicos (em especial, os jovens);
- Consolidar e implementar um modelo artístico, organizacional e de gestão para o Teatro Gil Vicente, no sentido de garantir, simultaneamente, a qualidade de uma oferta de programação artística com qualidade e capacidade de diferenciação no contexto regional, e também a sustentabilidade económico-financeira deste novo equipamento cultural da cidade de Barcelos;
- Conceber e operacionalizar medidas de incentivo a um envolvimento activo de jovens e jovens adultos no tecido associativo do concelho;

### Enquadramento estratégico

**ANIM JOVEM** agrupa um conjunto de medidas/acções/projectos que concorrem para o reforço de algumas das *Vantagens Competitivas* identificadas no SWOT dinâmico, procurando tirar partido, designadamente, da população ainda bastante jovem do concelho, do tecido associativo forte e da dinâmica cultural e criativa crescente, procurando suprir algumas debilidades identificadas em termos de organizacionais, défices de profissionalização no sector e relativa escassez de diversidade de programação cultural, artística e de lazer. Contribui decisivamente para o activo diferenciador *Práticas artísticas juvenis* e, de uma forma mais indirecta, poderá ainda contribuir para o reforço do activo diferenciador *Centro Histórico da cidade de Barcelos*. Integra-se essencialmente na esfera transversal da acção “Urbanidade”, visando contribuir para a consolidação do tecido cultural do concelho (nomeadamente, associativo) e da oferta de programação cultural de Barcelos, em particular na cidade.

### Aspectos organizativos e institucionais

Trata-se de um *cluster* de projectos que exigem do município uma forte capacidade de diálogo e de concertação com agentes e entidades de perfis diversificados. Por outro lado, considera-se que é igualmente crucial a capacidade de integração entre os vários serviços municipais com responsabilidades ao nível da programação cultural e de lazer (envolvendo, nomeadamente, a EMEC, os pelouros da juventude e da educação e cultura), no sentido de reforçar esta aposta no incremento, diversificação e qualificação da oferta de eventos e actividades no concelho proposta pelo **ANIM JOVEM**. Trata-se, portanto, de um *cluster* de projectos que se insere claramente nos desafios organizacionais internos que a implementação do Plano Estratégico implica (cf. cap. 8).

### Implementação

Uma vez que se trata de um *cluster* de projectos que visa alargar e aprofundar actuais domínios de aposta da política cultural municipal, considera-se que os principais desafios se colocam essencialmente na avaliação rigorosa das implicações (organizacionais, técnicas, logísticas e financeiras) da implementação do **ANIM JOVEM**. Para a operacionalização deste *cluster* de projectos importará ainda proceder à identificação de oportunidades de co-financiamento (seja no âmbito do QREN/ON.2, aproveitando designadamente algumas janelas de oportunidade ainda existentes, seja de outras oportunidades de co-financiamento que o futuro período de programação EUROPA 2020 venha a possibilitar que importará avaliar oportunamente; seja através dos programas de apoios específicos do Ministério da Cultura/DGArtes de apoio ao desenvolvimento de estruturas, projectos e eventos culturais, e dos programas de apoio ao associativismo jovem do IPJ).

## OLARIA INOV

Este *cluster* de projectos corresponde à formatação de um conjunto de **acções, medidas e iniciativas** que pretendem contribuir para o robustecimento do artesanato do concelho, centrando-se em particular nas duas tipologias que já se encontram certificadas (a olaria e o figurado de Barcelos) e procurando, a partir deste activos específicos, potenciar o conjunto de agentes, estruturas, produtos e dinâmicas actualmente existentes, aproveitando ainda a profunda vinculação destas formas de expressão da cultura popular ao território de Barcelos, bem como o amplo reconhecimento público destas manifestações de cultura popular, nomeadamente junto do mercado turístico.

### Objectivos a atingir:

- Aumentar a articulação com o mercado nacional e internacional do sector do artesanato (olaria e figurado de Barcelos em particular);
- Promover novos processos de certificação de produtos de artesanato de Barcelos;
- Estimular a cooperação e o trabalho em rede entre os diversos agentes do concelho envolvidas neste sector (nomeadamente, os artesãos, as estruturas de ensino e formação e o município), fomentado projectos de interface que promovam a inovação;
- Reforçar a ligação dos barcelenses (em especial dos mais jovens) à memória, às identidades locais e aos diferentes modos de expressão da cultura popular local.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Concertar e implementar, em conjunto com agentes e estruturas culturais e educativas do concelho, um programa de acções em meio escolar que visem estimular a criatividade e o conhecimentos no domínio das artes e ofícios tradicionais (aproveitando, nomeadamente, o contexto específico das Actividade de Enriquecimento Curricular);
- Prosseguir com acções que informem e sensibilizem os artesãos do concelho para as vantagens da adesão aos processos de certificação da olaria e figurado (em articulação com a ADERE Minho);
- Conceber e operacionalizar um conjunto de mecanismos de apoio técnico, jurídico, administrativo e financeiro às empresas e artesãos do concelho (olaria e figurado em particular) no sentido de apoiar a profissionalização destas estruturas, nomeadamente, no quadro de processos de internacionalização, de lançamento de novos produtos, etc.
- Conceber e operacionalizar, em articulação com agentes e entidades ligadas ao sector, uma política de comunicação e marketing que permita obter-se um maior retorno dos processos de certificação.

### Enquadramento estratégico

**OLARIA INOV** constitui uma “família” de projectos destinados a contribuir para o robustecimento do artesanato do concelho, dando um particular enfoque às duas expressões artesanais já certificadas (olaria e ao figurado de Barcelos). Neste sentido, a opção estratégica adoptada consiste em, aproveitando a notoriedade do artesanato local, apresentar vias de trabalho que simultaneamente articulem estes recursos com outros valores em matéria de cultura popular e tradição do concelho, apostem em incrementos de organização e incorporação de conhecimento e criatividade e potenciem ainda um aproveitamento pleno das oportunidades geradas pelas rotas turísticas especializadas recentemente criadas. Agrupa assim um conjunto de medidas/acções/projectos que concorrem justamente para o reforço de uma das **Vantagens Competitivas** identificadas no SWOT dinâmico: a notoriedade do artesanato local. Contribui decisivamente para o activo diferenciador **Olaria e Figurado de Barcelos** e, de uma forma mais indirecta, poderá ainda contribuir para o reforço do activo diferenciador **Centro Histórico da cidade de Barcelos**. Integra-se essencialmente na esfera transversal da acção “Empreendimento”, visando contribuir para a qualificação e o apoio a estratégias empresariais dos artesãos do concelho favorecendo abordagens inovadoras que permitam a abertura de novas perspectivas de mercado ao sector.

### Aspectos organizativos e institucionais

Um dos aspectos fundamentais na implementação do *cluster* de projectos propostos pelo **OLARIA INOV** diz respeito à capacidade de integração entre os vários serviços municipais com diferentes níveis de responsabilidade no sector do artesanato (envolvendo, nomeadamente, as vereações do turismo e artesanato, da educação e cultura, a EMEC Barcelos e a Agência Municipal de Investimento e Desenvolvimento Económico de Barcelos). Trata-se de um *cluster* de projectos muito exigente, não só do ponto de vista da capacidade de organização interna do município e da integração de novas competências, mas também da sua capacidade de diálogo e de concertação com outros actores com interesses e perfis diversificados. Este é, portanto, um *cluster* de projectos que se insere claramente nos desafios organizacionais internos que a implementação do Plano Estratégico implica (cf. cap. 8), propondo-se que seja equacionada pelo vereador directamente responsável pelo sector do artesanato a definição e implementação de um modelo de intervenção que crie um único centro de decisão, tornando mais claro o relacionamento entre os vários agentes e instituições e simultaneamente garanta a necessária capacidade de diálogo e de integração entre as diversas iniciativas (públicas e privadas) neste sector.

### Implementação

A operacionalização deste *cluster* de projectos implicará necessariamente fases diversas, com prazos e prioridades distintas, de acordo com as especificidades dos vários projectos. Trata-se, nalguns dos casos, de implementar/ aprofundar projecto que já se encontram em curso (no âmbito da rota dos artesão ou dos processos de certificação da olaria e figurado) e/ou em fase de lançamento (caso dos projectos contidos no PROVERE Minho In). Noutros casos, a definição de prioridade de intervenção, definição cronogramas de execução e identificação do quadro de apoios e incentivos existentes assumirá trajectórias diversas. Simultaneamente, recomenda-se a identificação de oportunidades de co-financiamento (nomeadamente, no âmbito do QREN/ON.2 e PRODER, aproveitando designadamente algumas janelas de oportunidade ainda existentes, seja de outras oportunidades de co-financiamento no futuro período de programação).

## URBAN\_RIO (STREET MARKET)

Este *cluster* de projectos corresponde à formação de uma série de **iniciativas estruturantes (infraestruturais e imateriais)** que permitam à cidade de Barcelos evoluir e competir de forma mais vantajosa com outros espaços urbanos regionais, atraindo mais visitantes e turistas e fixando mais residentes.

### Objectivos a atingir

- Atrair e fixar população jovem no centro da cidade;
- Reabilitar e requalificar as zonas urbanas consolidadas da cidade;
- Valorizar a relação da cidade com as frentes urbanas do rio Cávado;
- Revitalizar e tornar mais atractivo o comércio e a animação urbana no centro histórico da cidade;
- Restituir à feira semanal o carácter endógeno e valor simbólico que a torna diferenciadora.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Promover uma dinâmica pública e privada de reabilitação urbana na cidade, consubstanciada num programa estratégico de reabilitação urbana que formalize a operação de reabilitação urbana a levar a cabo e os incentivos e benefícios fiscais às acções (públicas e privadas) de reabilitação urbana;
- Consagrar em sede de revisão do Plano Director Municipal uma ou mais áreas de reabilitação urbana que abarque todo o centro histórico;
- Desenvolver um projecto urbano de requalificação e valorização das margens urbanas do rio Cávado que permita “aproximar” a cidade do rio, criando espaços de fruição urbana (naturais e construídos) em ambas as margens e dotando-os de equipamentos e serviços urbanos adequados a este perfil;
- Fomentar a modernização do tecido comercial existentes no centro da cidade, nomeadamente através de incentivos fiscais e administrativos aos proprietários e de uma maior aposta na animação urbana;
- Conceber e implementar um programa de revitalização da feira de Barcelos, que apresente soluções ao nível da requalificação do espaço público e do estacionamento, do ordenamento da actividade económica existente, da selecção de critérios para atribuição das licenças dos comerciantes (privilegiando comerciantes de produtos endógenos e certificados) e da sua promoção no exterior.

### Enquadramento estratégico

O conjunto de acções e projectos do *cluster* **URBAN\_RIO** enforma a resposta à **necessidade de reorientação**, identificada no SWOT dinâmico, de uma maior valorização urbanística, ambiental e de espaço público do centro histórico e das margens do rio face à “concorrência” existente no seu entorno regional, que contribua para uma maior atractividade do centro da cidade.

Contribui de forma decisiva para a valorização dos activos específicos diferenciadores **Centro Histórico da cidade de Barcelos** e **Feira** permitindo a construção de uma urbanidade mais efectiva e mensurável consolidada num *upgrade* global cidade de Barcelos, elemento que constitui uma das ideias-força do diagnóstico e que estrutura os agrupamentos de projectos deste Plano.

Esta iniciativa articula-se de forma muito próxima com o *cluster* de projectos ROTURAS URBANAS, e de forma menos intensa com TERRITÓRIO\_BARCELOS, B\_MOBILIDADE e CIDADE\_INTERFACE.

### Aspectos organizativos e institucionais

Importa avaliar de forma fundamentada o modelo de gestão que responda de forma eficaz aos desafios que este *cluster* de projectos coloca, principalmente no que respeita à implementação de uma dinâmica efectiva de reabilitação urbana (pública e privada). Face à sua multidisciplinaridade o executivo municipal terá que decidir por uma solução que externalize as competências necessárias (optando por um modelo tipo SRU) ou uma solução interna à estrutura municipal, mas que carecerá de algum grau de autonomia que permita responder de forma mais célere e eficaz às intenções de investimento privado. Caso se opte por este segundo modelo, convirá reflectir sobre o papel que poderá desempenhar o Gabinete de Reabilitação Urbana da Cidade de Barcelos (integrado no DPGU da CMB), que apesar de ter como missão “a *promoção da reabilitação das zonas urbanas consolidadas e núcleos históricos, a elaboração de planos e estudos necessários à recuperação e legalização dos diversos aglomerados e inventariação dos prédios devolutos do Centro Histórico, com necessidades de intervenções urgentes propondo programas de incentivo à sua recuperação*”, não tem apresentado resultados no que a esta matéria diz respeito.

Importa ainda destacar o papel que as vereações com os pelouros do desenvolvimento económico (Divisão de Administração e Licenciamento) e do turismo deverão desempenhar neste processo, essencialmente através da articulação com a equipa de gestão da operação de reabilitação urbana (a ser criada).

### Implementação

A operacionalização deste processo implica diversas fases e projectos específicos, com prazos e prioridades distintas: a definição da estratégia de reabilitação urbana e do respectivo modelo de gestão constitui a prioridade inequívoca de todo o processo, uma vez que daqui deverão emanar as linhas orientadoras de toda a estratégia de reabilitação urbana (contendo projectos públicos e privados), as respectivas prioridades de intervenção, o quadro de apoios e incentivos, o cronograma de execução e as estimativas de custos e fontes de financiamento.



## ROTURAS URBANAS

Este cluster de projectos corresponde à formalização de um programa alargado de iniciativa pública que possibilite a resolução, via projecto urbano, de uma série de “patologias” urbanas existentes na cidade de Barcelos, como os vazios urbanos, as barreiras físicas e naturais, a desconexão entre diversos sistemas da cidade.

**Objectivos a atingir:** Reconstruir a imagem urbana da cidade de Barcelos, criando uma cidade mais densa e coesa, que se repercuta em níveis de urbanidade acrescidos e condizentes com a estrutura urbana regional envolvente e com a rede urbana onde se insere (Quadrilátero).

**Principais linhas** condutoras do processo:

- Dissolver problemas de articulação urbana entre diferentes “peças” da cidade, recorrendo a projecto urbano que suprima ou minimize o efeito barreira de infraestruturas como a via-férrea (relação Centro Coordenador de Transportes/ Estação de Caminho-de-Ferro e sua articulação com o Campo da Feira) ou a circular urbana (facilitar o “diálogo” Barcelos/ Arcozelo), ou de sistemas naturais como o rio Cávado (relação Barcelos/ Barcelinhos);
- Gizar, no quadro da política urbana municipal, uma estratégia a médio prazo de colmatação de vazios urbanos, reintegrando-os na malha urbana através de soluções diversificadas e não tipificadas (com destaque para a necessidade de integração do pólo do IPCA no espaço urbano consolidado);
- Desenvolver um projecto integrado de requalificação do espaço público em bairros residenciais periféricos de elevada densidade populacional (com especial destaque para a zona urbana de Arcozelo), que permitam criar uma noção mais efectiva de espaço urbano plenamente integrado na malha urbana.

### Enquadramento estratégico

ROTURAS\_URBANAS constitui um conjunto de projectos destinado a minimizar uma importante vulnerabilidade do tecido urbano concelhio (caracterizado por uma coesão interna deficitária, com prevalência de diversas situações de vazios urbanos e barreiras entre sectores da cidade), de forma a alcançar novos patamares de urbanidade, num quadro de crescente competitividade entre espaços urbanos regionais.

Importa referir que esta iniciativa vai de encontro a uma das ideias-força resultante da fase de diagnóstico prospectivo, que se prende com o défice de urbanidade e atractividade urbana da sede do concelho.

Esta iniciativa articula-se de forma muito próxima com os clusters de projectos URBAN\_RIO e TERRITÓRIO\_BARCELOS e de forma menos intensa com o cluster de projectos CIDADE\_INTERFACE.

### Aspectos organizativos e institucionais

A coordenação geral destas iniciativas deverá ser assegurada de forma compatível com quadro organizativo adoptado para o URBAN RIO, ficando a sua operacionalização a cargo do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística. Deve avaliar-se a necessidade de criar uma Unidade Orgânica Flexível ou uma Subunidade Orgânica (dentro da DPGU) que facilite a implementação destas iniciativas.

Alguns dos projectos a levar a cabo poderão implicar o envolvimento de outros agentes locais, como serão os casos do IPCA, da REFER ou da EP, pelo que deverá ser criada uma plataforma permanente de diálogo entre o município e eventuais parceiros de projecto.

### Implementação

Recomenda-se que a intervenção seja sempre enquadrada por instrumentos de gestão territorial da escala adequada, seja num eventual plano de urbanização para a Cidade, sejam os planos de pormenor.

Adoptando como prioritárias as intervenções acima referidas, perspectiva-se a necessidade de as desenvolver progressivamente ao longo da próxima década.

O financiamento deste tipo de operações encontra acolhimento nos instrumentos da Política de Cidades do QREN (ON2, Parcerias para a Regeneração Urbana), mas é muito provável que esse instrumento financeiro possa contribuir apenas para uma parte da intervenção necessária, por esgotamento dos prazos e dos montantes financeiros disponíveis. O município deverá manter-se atento às oportunidades.

## CREATIVE ATTRACT

Este *cluster* corresponde à formação de um **conjunto de infra-estruturas, medidas e iniciativas** que visam contribuir para o robustecimento do tecido artístico e criativo de Barcelos, tirando partido do potencial que o conjunto de agentes e estruturas culturais do concelho representa, bem como do reconhecimento público que resulta de alguma visibilidade mediática de que o concelho tem vindo a beneficiar a este nível. O objectivo é criar as condições necessárias para atrair e fixar no concelho novas estruturas e agentes artísticos e criativos adoptando um conjunto de medidas que reforcem o grau de profissionalização e de internacionalização das instituições e profissionais barcelenses.

**Objectivos a atingir:** (i) promover a criação de estruturas de incubação e *hubs* criativos na cidade e de estruturas informais de apoio à actividade artística, criando mecanismos de apoio à profissionalização das áreas artísticas e criativas; (ii) Fomentar projectos de interface entre domínios artísticos e criativos diversos e estimular a cooperação com outros pólos exteriores de I&D ou de produção criativa; (iii) Promover um incremento da visibilidade externa da actividades artística e criativa do concelho.

**Principais linhas** condutoras do processo:

- Identificar espaços para o acolhimento de agentes, estruturas e empresas ligadas ao sector cultural e criativo e para áreas de ateliers/salas de ensaio e de apresentação; ponderar a criação de incubadora (s) /hub(s) ligado às indústrias culturais e criativas, com estudo do modelo organizacional e de sustentabilidade económico-financeira;
- Concertar com as entidades de ensino artístico (profissional e superior) e as estruturas e agentes do sector um programa de eventos cruzando domínios artísticos diversos, envolvendo alunos, docentes e profissionais do sector;
- Conceber com empresários locais um programa de acolhimento de profissionais criativos (estágios e residências artísticas) em áreas para as quais as empresas reconheçam relevância para a sua própria competitividade;
- Preparar com instituições concelhias um conjunto de protocolos de cooperação com pólos exteriores de I&D ou de produção criativa (nacionais e internacionais) a estabelecer num horizonte de médio de curto e médio prazo;
- Operacionalizar mecanismos de apoio logístico, técnico, jurídico, administrativo e financeiro às estruturas e agentes culturais e criativos do concelho, no sentido de apoiar a sua transição para uma situação de plena profissionalização;
- Promover mecanismos de incentivo para atrair e fixar no concelho novas estruturas e agentes culturais e criativos;
- Adoptar uma política de comunicação e *marketing* associada aos activos culturais (incluindo os recursos patrimoniais), às dinâmicas artísticas e criativas e às medidas de apoio à fixação de artísticas e criativos em Barcelos.

### Enquadramento estratégico

**CREATIVE ATTRACT** é uma “família” de medidas/acções/projectos destinados a maximizar as dinâmicas e as iniciativas associadas aos recursos, actividades e programação cultural do concelho, bem como às estruturas de ensino artístico (profissional e superior) existentes na região. A opção estratégica adoptada consiste em (i) criar mecanismos e infraestruturas que favoreçam a permanência, fixação e mesmo a atracção para o concelho de profissionais ligados ao sector; (ii) promover a cooperação, o trabalho em rede e a progressiva profissionalização e internacionalização dos diversos agentes e estruturas culturais e criativas de Barcelos. Agrupa um conjunto de medidas que concorrem para o reforço de uma das **Vantagens Competitivas** identificadas no SWOT dinâmico, procurando tirar partido dessa dinâmica e suprir algumas debilidades em termos de organizacionais e de profissionalização no sector e escassez de espaços de criação e apresentação de trabalhos artísticos e criativos (que podem assumir, ou não, uma vertente empreendedora). Contribui decisivamente para o activo diferenciador **Práticas artísticas juvenis** e, de uma forma mais indirecta, poderá ainda contribuir para o reforço de dois outros activos diferenciadores: **Centro Histórico da cidade de Barcelos** e o **Centro de Investigação & Desenvolvimento do IPCA Digital Games Lab**. Integra-se na esfera transversal da acção “Urbanidade” e, embora parcialmente, na do “Empreendimento”, já que visa contribuir para a consolidação do tecido cultural e criativo local, criando condições para que uma maior número de agentes e estruturas se fixem em Barcelos (nomeadamente, através de um conjunto de iniciativas que visam o reforço da sua notoriedade, das suas qualificações, do seu nível de profissionalização e ainda da sua capacidade de internacionalização e de inserção em redes).

### Aspectos organizativos e institucionais

Trata-se de um *cluster* de projectos que exigem do município uma forte capacidade de diálogo e de concertação com actores de perfis diversificados, além de novas competências no domínio da incubação e do fomento de empreendedorismo criativo. O conjunto de medidas inseridas no **CREATIVE ATTRACT** recomenda uma forte capacidade de integração entre vários serviços municipais, envolvendo a educação e cultura, o desenvolvimento económico e ainda, com uma menor relevância, o planeamento e gestão urbanística. Trata-se, portanto, de um *cluster* de projectos que se insere claramente nos desafios organizacionais internos que a implementação do Plano Estratégico implica (cf. cap. 7), propondo-se que seja equacionada a criação de uma Unidade de Missão responsável pelo **CREATIVE ATTRACT**.

### Implementação

A avaliação da capacidade de organização existente a nível técnico e executivo no Município constitui uma primeira prioridade no caminho crítico de implementação. Simultaneamente, importará avaliar as implicações (técnicas, logísticas e financeiras) da implementação do conjunto de medidas. Considera-se também decisivo proceder à identificação de oportunidade de co-financiamento (algumas ainda no âmbito do QREN, aproveitando janelas de oportunidade que venham a existir na Agenda Regional para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas /ON.2).

## GEST PRO

Este *cluster* de projectos apresenta uma matriz marcadamente organizacional e destina-se a implementar as medidas e soluções organizacionais no interior da Câmara Municipal consideradas como mais pertinentes para assegurar boas condições de eficácia de implementação do Plano Estratégico. Poderia designar-se como o modelo de governance interno do Plano Estratégico.

### Objectivos a atingir

- Operacionalizar o Plano Estratégico como uma matriz – projecto de integração de intervenções da estrutura técnica e executiva da Câmara Municipal;
- Gerir as consequências resultantes dos cortes orçamentais e medidas de reorganização determinadas pelo programa de ajuda externa e resgate financeiro;
- Maximizar o aproveitamento dos recursos e competências técnicos existentes na Câmara Municipal;

### Principais linhas condutoras do processo:

- Concretizar um exercício de avaliação ex-ante da conformidade existente entre as opções estratégicas do Plano e o modelo de organização e de recursos instalado (pode ser implementado por exemplo por um processo de formação à medida conduzido para a estrutura técnica principal da Câmara Municipal);
- Identificar áreas do Plano que correspondem a lacunas de organização interna da Câmara Municipal;
- Identificar projectos de matriz integrada e definir os serviços a mobilizar, explicitando os contributos de cada um dos serviços e a sua coordenação;
- Identificar áreas correspondentes a necessidades de inovação na resposta a dar, seja por reconversão de recursos internos, seja por contratação no exterior;
- Definir uma estratégia de clarificação de estruturas empresariais lideradas pelo Município (empresas municipais, por exemplo) e da participação do Município em redes de cooperação (Quadrilátero, CIM do Cávado, Eixo Atlântico, associações de desenvolvimento, etc.).

### Enquadramento estratégico

**GEST PRO** constitui um conjunto de projectos e acções destinado a minimizar uma relevante **vulnerabilidade** da implementação do Plano Estratégico, que consiste em ajustar uma estrutura técnica e executiva municipal com reduzida experiência de matriz de projecto integrado aos desafios lançados pelo Plano. Trata-se de uma oportunidade única para definir necessidades de contratação externa de serviços especializados e de rendibilização do investimento que o Município realiza participando em inúmeras redes e experiências de cooperação inter-municipal. Trata-se ainda de uma oportunidade única de assegurar o pleno aproveitamento de recursos e competências técnicos existentes ou passíveis de, com formação adequada, serem internalizados.

Constitui claramente uma linha de acção transversal a todo o Plano Estratégico, podendo articular-se com a grande maioria das apostas do Plano.

### Aspectos organizativos e institucionais

Trata-se de um agrupamento de projectos que ganharia imenso com a sua transformação num processo de formação –acção, elegendo a implementação do Plano Estratégico como o referencial de todo o processo de formação. Pode implicar acertos na esfera executiva e na gestão de algumas parcerias já existentes ou exigir a criação de parcerias mais estruturadas com objectivos a contratualizar (ACIB, por exemplo).

### Implementação

A avaliação ex-ante da conformidade existente entre as exigências do Plano Estratégico e a capacidade de organização existente a nível técnico e executivo no Município constitui na nossa perspectiva o arranque de todo o processo. A concretização de um processo de formação – acção em torno da implementação do Plano Estratégico representa uma excelente modalidade de disseminação interna do Plano e das necessidades de ajustamento de intervenção que ele determina.

## REQ\_ORD\_IND

Este **cluster** de projectos corresponde à formatação de um **conjunto de intervenções infraestruturais e funcionais** destinadas a melhorar as condições de ordenamento industrial vigentes, caracterizadas por dispersão e constrangimentos de fluidez de articulação com o tecido concelhio. Dada a impossibilidade de assegurar uma cobertura completa de todos os espaços de acolhimento empresarial, informais, já estruturados ou simplesmente em fase de planeamento, trata-se necessariamente de uma estratégia de intervenção selectiva e limitada aos casos susceptíveis de produzirem um efeito de visibilidade e demonstração mais acentuado. Constitui uma aposta estratégica complementar do projecto TÊXTEL DISTRICT e não deve com ele confundir-se.

### Objectivos a atingir

- Corrigir situações gritantes e gravosas em termos de imagem e ordenamento industrial;
- Potenciar outras intervenções em matéria de acessibilidade e mobilidade intra-concelhia;
- Contribuir para uma melhoria de imagem de urbanidade concelhia qualificando os espaços de manifestação da cultura e atmosfera industriais existentes no concelho;
- Mobilizar empresas locais para uma cultura de ordenamento industrial mais exigente.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Avaliar margem de manobra orçamental e de financiamento para conceber um programa plurianual de requalificações infraestruturais e funcionais;
- Consagrar em sede de revisão do Plano Director Municipal áreas de acolhimento empresarial estruturadas ou informais com necessidades de intervenção selectiva;
- Avaliar perspectivas de expansão, reorganização ou requalificação de instalações por parte das empresas localizadas nas áreas de intervenção seleccionadas;
- Identificar acções em matéria de acessibilidade e mobilidade intra-concelhia que possam ser integradas com os projectos de requalificação;
- Conceber um programa de intervenções plurianuais e comunicar às empresas localizadas nas áreas de intervenção.

### Enquadramento estratégico

**REQ\_ORD\_IND** constitui um conjunto de projectos e acções destinado a minimizar uma das mais importantes **vulnerabilidades** do território concelhio para aspirar a um novo patamar de competitividade. Insere-se na opção estratégica essencial de qualificar a atmosfera e cultura industrial existente no concelho, contrariando progressivamente a imagem de desregulação no ordenamento industrial que ainda hoje caracteriza o concelho.

Integra-se na esfera transversal de acção “Diversidade”, procurando intervir no modelo de dispersão industrial implantado, nele introduzindo uma componente progressiva de concentração e qualificação de aglomerações empresariais. Trata-se umas vezes de dar coerência a localizações com grande nível de informalidade e aleatoriedade e, noutros casos, corrigir erros de aglomerações mais planeadas. Constitui um dos mais relevantes pontos de articulação entre o Plano Estratégico e a Revisão do PDM em curso. Deve fornecer opções a ter em conta nos investimentos de acessibilidade e mobilidade intra-concelhia.

### Aspectos organizativos e institucionais

Trata-se de um domínio a consagrar em sede de Revisão do PDM, introduzindo no processo uma componente fundamental de auscultação das empresas abrangidas pelas áreas seleccionadas. Deve constituir uma preocupação central da estratégia sectorial de ordenamento territorial do Plano Estratégico (ver capítulo 7.1. estratégia para valorização do território e do ambiente em Barcelos).

### Implementação

A operacionalização do trabalho já realizado no âmbito da revisão do PDM e a definição de um capítulo de orçamento municipal para calibrar a dimensão da intervenção constituem as prioridades essenciais a consagrar na definição do caminho crítico do projecto. A definição de um programa plurianual credível é essencial para transmitir às empresas, clarificando o horizonte e enquadramento dos seus próprios investimentos.

## Barcelos\_Transição

Este *cluster* de projectos corresponde ao conjunto de iniciativas de desenvolvimento de uma **Agenda 21 Local para Barcelos**. Uma Iniciativa de Transição (<http://www.transitionnetwork.org/>) que terá como linha condutora a implantação de um modelo de sociedade, de vida e de produção ambiental e socialmente sustentáveis.

**Objectivos a atingir:** um modo de vida ligado ao território, mais e melhores infraestruturas e serviços ambientais, menos resíduos, menos consumo, menos impactes no meio, maior eficiência energética.

**Principais linhas** condutoras do processo:

- ✓ Valorizar a diversidade e a capilaridade do sistema institucional.
- ✓ Reabilitar a imagem e a dignidade da figura do “agricultor”.
- ✓ Procurar soluções satisfatórias para as implicações ambientais das actividades económicas (especialmente pecuária).
- ✓ Monitorizar e avaliar a qualidade ambiental.
- ✓ Adoptar um modelo de exploração abrangente e sustentável dos recursos naturais.
- ✓ Implementar um modelo inovador na prestação de serviços colectivos.

### Enquadramento estratégico

*Barcelos\_Transição* é a estratégia proposta para reorientar algumas trajectórias de défice ambiental (e, em certa medida, social e económico) através do aproveitamento de oportunidades (a relevância do paradigma da sustentabilidade na concretização da prospectiva Europa 2020, que marcará as políticas europeias nos próximos anos e os mecanismos de financiamento comunitários de políticas públicas).

Poderá contribuir para a valorização e sustentabilidade de um dos activos diferenciadores de Barcelos (as fileiras agrícolas da pecuária -leite, hortofloricultura e vitivinicultura).

Este processo participativo constitui uma interface dinâmica entre três das ideias-força transversais da Estratégia Barcelos 2020: a urbanidade, na medida em que discute soluções para melhorar a qualidade de vida e revitalizar o *hinterland* natural da Cidade de Barcelos; o empreendimento, por favorecer dinâmicas de competitividade das actividades primárias e de qualificação da população rural; e a diversidade, por ser promotor de coesão dos diversos sectores territoriais e sociais a partir de um processo que valoriza o quadro institucional e a realidade local.

Neste quadro, há claras relações com outros *clusters* de projectos, designadamente Barcelos\_Net, Servi\_Prox, Agro\_Compet, Cabaz\_Barcelos, SocInov, Território\_Barcelos e B\_Mobilidade.

### Aspectos organizativos e institucionais

Propõe-se que a **coordenação geral** seja assegurada pelo Vereador com o Pelouro do Ambiente, apoiado pelo Departamento de Administração e Conservação do Território. No entanto, o verdadeiro motor institucional do processo deve ter um formato participativo, pelo que se sugere a criação de um Conselho Municipal de Ambiente, um órgão de reflexão e consulta, representativo organizações do Concelho e que teria por missão constituir uma estrutura permanente de debate e participação relativamente a todas as matérias municipais relevantes no âmbito do ambiente e do desenvolvimento sustentável.

### Implementação

O processo integra diversas fases, projectos específicos e dossiês de natureza, prazo e dimensão diferentes.

O custo financeiro específico é tendencialmente baixo (excepto no que se refere às intervenções infra-estruturais, que pode ser significativo, especialmente no domínio do ciclo urbano da água). O processo é predominantemente imaterial e os custos associados são absorvidos por toda a comunidade.

- ✓ O ano de 2011 deve destinar-se prioritariamente a criar as condições institucionais (criação do CMA) e organizativas (informação de base, preparação de programa geral de trabalhos e programa de acções específico para 2012-2015). O dossiê concreto prioritário parece ser o da avaliação ambiental (estratégica) do PDM.
- ✓ Em 2012-2015 será realizado um programa sistemático de acções, em modelo flexível, de acordo com as metodologias correntes de uma Agenda 21 Local (<http://www.agenda21local.info/>; <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>; <http://www.transitionnetwork.org/>).
- ✓ Em 2015 propõe-se uma avaliação do processo e redefinição de objectivos e programa de acção para o período 2016-2020.

Para melhor especificação, consultar o capítulo 7.1. (estratégia para valorização do território e do ambiente em Barcelos).

## Território Barcelos

Toda e qualquer estratégia de desenvolvimento para Barcelos passa pela criteriosa integração dos aspectos territoriais. O território (a sua extensão e complexidade biofísica, geográfica, administrativa) marca a base produtiva, marca o funcionamento institucional e sociopolítico, marca as principais fragilidades, mas também as grandes potencialidades, do município. A diversidade, o paradoxo da proximidade, a sustentabilidade, a resiliência, dimensões centrais da visão ou do diagnóstico, têm uma forte componente territorial. Impõe-se, portanto, uma estratégia para a estruturação e qualificação do território em Barcelos que atenda às várias perspectivas: o espaço de vida, produção e representação simbólica; a qualidade e a sustentabilidade ambientais e da vida; a gestão eficiente dos recursos e dos serviços.

### Objectivos a atingir

O objectivo central deste agrupamento de projectos pode definir-se como: **adoptar um modelo consistente de planeamento e gestão do território**. Este objectivo apela assim para diversas perspectivas: (i) o da coerência e eficácia dos instrumentos de planeamento e gestão territorial, objectivo específico deste cluster, (ii) o da concretização desse modelo através de intervenções adequadas na organização e infraestruturação das redes e serviços de iniciativa pública (aspectos desenvolvidos noutros agrupamentos de projectos, relacionados com a mobilidade, os serviços de proximidade, o acolhimento empresarial ou as diversas intervenções de qualificação e reforço urbanos) e (iii) o da promoção do uso racional do solo e dos recursos territoriais (neste caso a estratégia concretiza-se através dos agrupamentos de projectos nos domínios da agricultura e do ambiente/sustentabilidade).

**Principais linhas** condutoras do processo: a proposta para Barcelos 2020 consiste em desenvolver de forma articulada o processo de planeamento a três níveis, o intermunicipal, o municipal e o local, adoptando um quadro sistemático de monitorização -avaliação dos IGT. Essencialmente:

- Liderar o processo negocial com os municípios vizinhos para a elaboração de um Plano Intermunicipal de Ordenamento do Território.
- Concluir a revisão e aprovar o novo PDM, avaliando o quadro de PU e PP a rever ou elaborar nos próximos anos.
- Colaborar no PIOT enquanto aprofunda trabalhos de avaliação do PDM (mesmo depois de aprovado na nova versão), designadamente robustecendo o respectivo processo de avaliação ambiental.

### Enquadramento estratégico

Os instrumentos de gestão territorial são, por excelência, os mecanismos de consagração e legitimação das políticas e opções de desenvolvimento territorial. A elaboração e instituição de IGT são, para além de elementos reguladores e estimuladores da organização eficiente dos sistemas territoriais, processos abertos à participação e ao compromisso das instituições, das empresas e das pessoas.

Território \_Barcelos tem uma grande focagem no combate a uma das grandes **vulnerabilidades** identificadas, associada à dispersão não regulada, particularmente no contexto esperado de parcimónia de recursos de financiamento, de racionalização da máquina administrativa municipal e de exigências de padrão de sustentabilidade.

As acções sugeridas (e melhor especificadas no cap. 6.1.2) permitirão valorizar diversos **activos territoriais diferenciadores**, em particular as fileiras agrícolas, o Caminho de Santiago, o Centro Histórico e a Feira de Barcelos.

Tratando-se de um conjunto de acções no domínio do planeamento, concretiza-se na prática através da qualificação e coerência que pode conferir a outros clusters: Urban\_Rio, Roturas Urbanas, Gest\_Pro, Req\_Ord\_Ind, Barcelos\_Transição, Agro\_Compert, Cabaz\_Barcelos, B\_Mobilidade, Servi\_Prox, Cidade\_Interface, District\_Têxtil e CS\_Check\_Point, todos eles com uma forte incidência territorial.

### Aspectos organizativos e institucionais

Território \_Barcelos insere-se claramente numa área de intervenção de competência municipal. A sua condução deverá competir à Presidência da Câmara Municipal de Barcelos, apoiada pelo Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística.

No caso específico da revisão do Plano Director Municipal pode manter-se a solução actual, com um coordenador técnico do PDM apoiado por uma equipa multidisciplinar. Chama-se a atenção para o entendimento de "equipa multidisciplinar", que deve também incorporar a chamada para os trabalhos do PDM técnicos e responsáveis de outros sectores da autarquia, em formato de **unidade de projecto**.

### Implementação

Trata-se de um programa de trabalhos a gerir com objectivo de aprovar até 2012 o novo PDM, até 2015 o PIOT e os PU e PP mais relevantes. O PDM será novamente revisto no final da década.



## B\_Mobilidade

Como ficou evidente no diagnóstico e em toda a reflexão que se seguiu, e como foi evidenciado em vários momentos de discussão pública incidindo em temáticas diversas, o sucesso de uma estratégia que valorize a diversidade territorial de Barcelos e promova a sua coesão depende da capacidade de promover uma efectiva igualdade de oportunidades aos diferentes segmentos da população e do território em matéria de acesso a bens e serviços colectivos, sejam de primeira necessidade, sejam os que correspondem a mais-valias na qualidade de vida.

É por isso que, mais do que propor apenas um conjunto de projectos relacionados com o incremento da mobilidade (redes e sistemas de transportes), se propõe que predomine uma ideia de que é necessário avançar para um modelo de coesão que atenua as desigualdades no acesso a serviços entre áreas urbanas e rurais e que promova de forma generalizada uma eficiente integração nos sistemas e redes de mobilidade e transportes de natureza municipal ou com o exterior. É nesse entendimento que se define como principal **objectivo a atingir** com este agrupamento de projectos o de **apostar num modelo de mobilidade sustentável que contribua para a coesão territorial**.

**Principais linhas** condutoras do processo:

- ✓ Uma visão que atende à mobilidade das pessoas mas também a novas formas de prestação de serviços e novos padrões de acessibilidade com minimização das deslocações.
- ✓ Atender tanto ao resultado final como ao percurso e à forma como se atinge.
- ✓ Adoptar sistemas de natureza colectiva e com inovação energética e ambiental.
- ✓ Valorizar os sistemas existentes (*upgrade* do serviço ferroviário, estruturação das rodovias, melhoramento da integração multimodal).
- ✓ Articular os sistemas de mobilidade com o modelo de estruturação do território (PDM).
- ✓ Cooperação intermunicipal (CIM Cávado e AMFE\_Quadrilátero) para a monitorização e desenvolvimento das redes e sistemas de mobilidade e transporte.

### Enquadramento estratégico

A linha de diagnóstico sugerida pelo SWOT dinâmico coloca este cluster de projectos na primeira linha do combate a uma das principais **vulnerabilidades** de Barcelos, associada à dispersão não regulada da ocupação e usos. Numa visão mais positiva, B\_Mobilidade é decisivo para a valorização da diversidade, contrapondo-se a dinâmicas de fragmentação e exclusão.

Este é um dossiê que tem forte relação com a estratégia municipal para o ambiente e a sustentabilidade e com o planeamento e ordenamento do território. No quadro da Agenda 21 Local Barcelos 2020 (Barcelos\_Transição) deve manter-se como tópico relevante.

Será uma das principais bases de trabalho para que os *clusters* de projectos no âmbito da prestação de serviços de proximidade (Servi\_Prox) e do posicionamento da Cidade de Barcelos como foco de coesão e competitividade (Cidade\_Interface).

### Aspectos organizativos e institucionais

A direcção política deste domínio de intervenção competirá ao Vereador responsável pelos transportes, apoiado pelo Departamento de Planeamento e Gestão Urbana/ Divisão de Mobilidade. A reflexão e procura de soluções para os sistemas inovadores de transporte colectivo ou para a racionalização territorial, financeira e institucional dos serviços deve ser partilhada no âmbito do Quadrilátero.

### Implementação

Sugere-se que a concretização se inicie pela estruturação de informação (em ambiente SIG) sobre a rede viária municipal, através de colaboração com a CIM Cávado, e sua complementação com informação sobre outras redes (rodoviária regional e nacional e ferroviária).

Ao mesmo tempo, o grupo de trabalho Q\_Mobilidade, no âmbito do Quadrilátero, que é coordenado pela CM Barcelos, deve concluir o caderno de encargos e lançar o concurso para elaboração do estudo de mobilidade no Quadrilátero, incluindo requisitos de conhecimento dos padrões de procura e oferta de mobilidade em todo o território de Barcelos e entre este e os principais territórios geradores/ atractores de fluxos.

Na revisão do PDM deve ser estabilizado o modelo de organização de centralidades urbanas (principal e núcleos de equilíbrio) e definidos os territórios pertinentes para o planeamento, de forma a construir uma base para o planeamento de sistemas colectivos.

No processo da Agenda XXI Barcelos a questão da mobilidade sustentável e para a coesão deve ser considerada como prioritária.

## SOCINOV

Este *cluster* de projectos corresponde à criação de um espaço de acolhimento e recepção direccionado para o incremento de projectos e iniciativas nas áreas do empreendedorismo social e economia social, beneficiando de um contexto favorecedor de *rede* já instalado no âmbito da implementação da Rede Social concelhia. A criação de valor social é a dimensão que está no âmago deste projecto e aquela que constitui a sua característica distintiva por excelência. Aqui, o valor social é o resultado de um conjunto de actividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros meios, nomeadamente pelo Estado e pelo mercado.

### Objectivos a atingir

- Beneficiar a efectivação de iniciativas de empreendedorismo social concelhio emergentes, desafiando as habituais formas de intervenção em prol da inclusão social;
- Incrementar e sustentar a participação comunitária considerando que não se canaliza unicamente num suporte ou ajuda entre os membros de um determinado grupo, mas envolve o seu contributo efectivo nas decisões com impacto na mudança social.
- Propiciar condições de estabelecimento de iniciativas, estabelecendo bases de consolidação efectivas, possibilitando a emergência de um “laboratório”/“incubadora” demonstrativo/a de iniciativas.

### Principais linhas condutoras do processo:

- Concretizar esta ideia de projecto já delineada no âmbito da Rede Social e veiculada pelas instâncias locais de poder como uma modalidade fundamental de promoção da inclusão social;
- Criar condições efectivas para a localização desta estrutura, num contexto de centralidade, visibilidade e proximidade face às populações;
- Definir margem de ocupação disponível para deslocalização de empresas locais insatisfeitas com a sua actual localização;
- Expor, debater e aperfeiçoar o projecto com instâncias de política nacional, designadamente no quadro do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES).

### Enquadramento estratégico

O *SocInov* constitui um projecto central com impacto transversal nas condições de vida das populações, nomeadamente dos seus segmentos mais desfavorecidos e vulneráveis a dinâmicas e processos de exclusão social. De forma concreta, o seu impacto poderá ser determinante na sustentação de uma **diversidade inclusiva**, de uma **urbanidade solidária** e sobretudo na promoção da **capacidade empreendedora** e consequente capacitação económica e social. Agrupa um conjunto de medidas /acções que correspondem às vertentes da **sustentabilidade** e do **empreendimento** do ponto de vista de activos diferenciadores e focagem estratégica. Contribui decisivamente para o reforço da coesão social, pois enfatiza a capacidade de resposta a problemas sociais de forma integrada e com emergência de soluções inovadoras (ao nível, nomeadamente, da saúde pública, do emprego, da parceria e do empreendedorismo social). Implica o desenvolvimento das capacidades humanas em detrimento da criação de relações de dependência, portanto estamos na presença de iniciativas que promovem a autonomia, a capacitação e a responsabilização dos indivíduos e grupos nelas envolvidos.

### Aspectos organizativos e institucionais

As acções e medidas correspondem a um conjunto de iniciativas (de agricultura biológica, de serviços e cuidados de proximidade, de gastronomia e artesanato, de serviços de limpeza e cuidados domésticos) que se fundamenta na necessidade de institucionalização de parceria efectivas entre a autarquia e algumas das instituições de solidariedade social/organizações de desenvolvimento no quadro do PADES ou do POPH (eixo5). Do ponto de vista da orgânica municipal não terá implicações decisivas, apenas exigindo a definição de um responsável pelo acompanhamento do projecto e da própria parceria.

### Implementação

A consagração de uma linha de financiamento para o projecto no âmbito do PADES e/ou do POPH (eixo 5) é fundamental, sendo essencial uma formatação rigorosa para definir qual o enquadramento a explorar para o projecto. Ressalve-se a exigência deste projecto, pois não se trata da simples instalação de actividades, mas do despoletar de iniciativas empreendedoras, sendo simultaneamente uma “montra” de boas práticas com efeito arrastador e dinamizador. Aliás, a participação comunitária, objectivo de longo alcance do projecto, pressupõe quatro elementos base: p sentimento “Fazer parte de”, a capacidade de influência e *mainstream*, a satisfação de necessidades e a partilha de ligações identitárias.



## 7. ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO SECTORIAL

O modelo de apostas estratégicas globais anteriormente apresentado é compatível com a sua declinação em estratégias sectoriais.

A apresentação destas últimas pode configurar em alguns casos um guia mais objectivo para a intervenção municipal, outras vezes e não menos importante permite dotar o Executivo Municipal de novos fundamentos para uma concertação eficaz com entidades da Administração Central (Ministérios sectoriais, por exemplo) e Regional (CCDRN e Autoridade de Gestão dos programas posteriores a 2013).

Sublinhe-se que não se trata de uma inventariação exaustiva de todos os domínios de intervenção sectorial. O que define a coerência estratégica global do Plano é o conjunto das suas apostas, mas em certos casos justifica-se aprofundar o nível de intervenção sectorial.

### 7.1. UMA ESTRATÉGIA PARA A VALORIZAÇÃO DO TERRITÓRIO E DO AMBIENTE

Dos elementos de análise invocados no diagnóstico e enquadrados pela matriz estratégica atrás exposta, emergem alguns aspectos que podem assumir-se como bases para uma estratégia concelhia nos domínios da qualificação e estruturação territorial e ambiental.

#### 7.1.1. UMA AGENDA 21 LOCAL PARA BARCELOS: PROMOVER UMA SOCIEDADE QUE MINIMIZA OS SEUS IMPACTES NO MEIO AMBIENTE

Em termos ambientais, Barcelos é um território que parte de uma situação de grande défice e com factores de risco, associados ao padrão de uso e ocupação dos solos por actividades humanas em geral e económicas em particular.

As questões do ambiente e da sustentabilidade são hoje em dia de tal forma marcantes na imagem e na competitividade dos territórios que não podem continuar a ser ignoradas.

Ora se a questão é incontornável e o desafio imenso, porque não apostar em respostas ambiciosas que, mais do que resolver os problemas, permitam afirmar Barcelos como referência em questões ambientais e da sustentabilidade (território e sociedade promotores de projectos piloto e iniciativas inovadoras, de geração de espaços alargados de cooperação e intervenção)?

Esta estratégia de natureza sectorial deve ter como um dos objectivos a ultrapassagem do grande défice de infraestruturas e serviços ambientais, especialmente no domínio do ciclo urbano da água, tentando optimizar o aproveitamento do financiamento QREN e a cooperação com o sistema multimunicipal Águas do Noroeste.

Ao nível dos resíduos a aposta pode ser um pouco mais ambiciosa, quer no campo da criação de infraestruturas diferenciadoras (e de escala regional), como centros específicos para os resíduos da actividade agrícola e pecuária, quer da generalização de práticas ambientalmente sustentáveis nas pessoas, nas empresas e nas restantes organizações. Mais uma vez, a cooperação com entidades gestoras de sistemas multimunicipais (RESULIMA), com os municípios vizinhos e com os empresários/ associações do sector agro-pecuário pode ser decisiva.

Este objectivo de “cumprir metas” do PEASAAR ou do PERSU deve ser perseguido através de modalidades de cooperação e de acção não só pelo lado da “oferta” (mais e melhores infraestruturas e serviços), mas também da “procura” (menos resíduos, menos consumos). A melhor forma de o conseguir é a do desenvolvimento de um processo do tipo **Agenda 21 Local Barcelos**, que terá uma linha condutora (as práticas ambientalmente sustentáveis como modo de vida e de produção) e será focada criação de uma sociedade de Transição (ou de **iniciativas de Transição**) em Barcelos,

inspiradas e organizadas de acordo com os princípios da *Transition Network* (<http://www.transitionnetwork.org/>).

O que é uma iniciativa de Transição? É uma resposta da comunidade (que poderia ser um município, uma cidade, vila, ou aldeia, uma universidade, uma ilha, etc.) às pressões das alterações climáticas, esgotamento dos combustíveis fósseis e cada vez mais, à contracção económica. Existem muitas iniciativas deste tipo em todo o mundo, que estão agora a iniciar o seu caminho para responder a esta pergunta crucial: "para todos os aspectos da vida que esta comunidade necessita para sustentar-se e prosperar, como podemos reconstruir significativamente resiliência (para atenuar os efeitos do pico do petróleo e contracção económica) e reduzir drasticamente as emissões de carbono (para mitigar os efeitos das alterações climáticas)?"

Nestes processos é comum identificar os seguintes pontos cruciais:

- ✓ até certo ponto, todos nós experimentamos uma vida desligada das nossas condições de vida, desligada das nossas comunidades e desligada da nossa base territorial;
- ✓ o nosso modo de vida baseado no desperdício tem empobrecido a nossa base de recursos para níveis críticos;
- ✓ usámos imensas quantidades de talento, criatividade e adaptabilidade no caminho até à curva ascendente da disponibilidade de energia, e que não há nenhuma razão para não fazermos o mesmo na curva descendente;
- ✓ temos de agir agora, em vez de esperar pelo governo ou "alguém";
- ✓ se planearmos e agirmos colectivamente, com antecipação suficiente, há toda a probabilidade de que possamos criar uma forma de vida que é muito mais ligada, mais vibrante e mais em contacto com o nosso ambiente do que a rota viciada em petróleo em que nos encontramos hoje.

Em Barcelos, um processo deste tipo deve enaltecer as virtudes da diversidade e da capilaridade do sistema institucional, captando e pondo em conjunto as energias das associações e instituições de base local, que são inúmeras, próximas das realidades no território, mas carecem de um foco e uma motivação para a cooperação. A reflexão e a acção ganhariam certamente em apoiar-se neste diversificado quadro de organizações locais, incluindo as de foco ambiental, educativo, da protecção civil, etc.

O processo deve dar uma atenção especial aos aspectos relacionados com as actividades económicas tradicionais. Por exemplo, deve contribuir para reabilitar a imagem e a dignidade da figura do "agricultor", de forma a tornar atractivas as actividades primárias para as próximas gerações de jovens qualificados.

Mas será também um contexto de abertura para discussão acerca de soluções satisfatórias para os problemas decorrentes das implicações ambientais das actividades económicas, especialmente as pecuárias. São problemas potencialmente graves para o meio (solos, água, ar) mas também para a sobrevivência e competitividade das actividades (muito pressionadas por uma regulamentação de cada vez mais exigente e de aplicação muito onerosa).

Sugere-se uma atenção especial a projectos relacionados com a monitorização e a avaliação da qualidade ambiental, a todos os níveis e em atitude tanto preventiva como correctiva. O processo global de requalificação será, com certeza, longo, e a demonstração progressiva de resultados é uma das melhores formas de o manter no centro das preocupações de todos.

Propõe-se que a avaliação ambiental, de natureza estratégica, do Plano Director Municipal se possa parcialmente apoiar na rede que estará na base deste processo participativo, substituindo a perspectiva demasiado tecnocrática e administrativa que tem orientado esse tipo de trabalhos em Portugal (e também especificamente em Barcelos).

Noutro sentido, este processo deverá contribuir para um modelo de exploração abrangente e sustentável dos recursos naturais (floresta, espaços fluviais e ribeirinhos, paisagem rural), estimulando a economia baseada nestes recursos (energia, produção primária, turismo), valorizando o seu potencial enquanto dinamizador de melhor consciência ambiental pelos cidadãos e das empresas (diminuição da produção de resíduos, utilização racional de energia, defesa dos valores naturais, sistemas inovadores de controlo da poluição difusa das águas e dos solos, auto-suficiência alimentar, etc.) e criando um contexto atractivo para a integração de um modo de vida mais sustentável, inclusive para residentes de actividades e práticas urbanas.

Um modelo inovador de prestação de serviços colectivos territoriais deve também estar no centro do debate. As soluções globais para este eixo de coesão social e territorial devem articular a mobilidade das pessoas com a prestação de (tele) serviços com recurso a TIC e a instalação de centros de prestação em unidades multi-serviços ou com unidades móveis, entre outras soluções. Um processo participado permitirá a geração de ideias novas e a adaptação crítica de boas práticas de outros territórios.

A solução adequada para conduzir o processo (que, no fundo, serão um conjunto de processos de natureza, prazo e dimensão diferentes) deve ser, também ela, de modelo participativo. A exemplo de outros sectores em Barcelos ou a exemplo de outros municípios, pode ponderar-se a criação de um Conselho Municipal de Ambiente, um órgão de reflexão e consulta, representativo organizações do Concelho e que teria por missão constituir uma estrutura permanente de debate e participação relativamente a todas as matérias municipais relevantes no âmbito do ambiente e do desenvolvimento sustentável.

Na orgânica da autarquia propõe-se que a coordenação geral seja assegurada pelo Vereador com o Pelouro do Ambiente, apoiado pelo Departamento de Administração e Conservação do Território.

### **7.1.2. ADOPTAR UM MODELO CONSISTENTE DE PLANEAMENTO E GESTÃO DO TERRITÓRIO**

Um território desta dimensão e complexidade é difícil de compreender nas suas dinâmicas e inter-relações, pelo que a sua gestão, controlo ou a previsão de processos futuros se tornam muito problemáticas.

A resposta mais segura é, normalmente, a da solidez do planeamento e da monitorização das dinâmicas territoriais.

É também muito importante que as diversas escalas deste planeamento e os diferentes patamares de responsabilidade e decisão se articulem devidamente.

O PROT Norte contém algumas orientações que sugerem para Barcelos um posicionamento no sistema urbano e territorial em rede, especialmente nos âmbitos que temos vindo a referir: o Quadrilátero e o Vale do Cávado. Se o primeiro é um âmbito ajustado sobretudo à competitividade urbana, o segundo tem um enfoque mais alargado de cooperação, sobretudo em domínios de ambientais e de estruturação territorial.

Neste âmbito estratégico propõe-se um realinhamento de prioridades para a CM Barcelos que, de forma resumida, consiste em:

- (i) Liderar o processo negocial com os municípios vizinhos para a elaboração de um Plano Intermunicipal de Ordenamento do Território, no quadro da CIM Cávado (eventualmente a estender ao Ave).
- (ii) Concluir a revisão e aprovar o novo PDM, avaliando o quadro de PU e PP a rever ou elaborar nos próximos anos.
- (iii) Colaborar no PIOT enquanto aprofunda trabalhos de avaliação do PDM (mesmo depois de aprovado na nova versão), designadamente robustecendo o respectivo processo de

avaliação ambiental (apoando a actual revisão, a concluir em 2012 e preparando a próxima revisão, a realizar em torno de 2020).

Trata-se de um programa de trabalhos a gerir com objectivo de aprovar até 2012 o novo PDM, até 2015 o PIOT e os PU e PP mais relevantes. O PDM será novamente revisto no final da década.

A condução política geral do processo competirá à Presidência da Câmara Municipal de Barcelos, apoiado pelo Departamento de Planeamento e Gestão Urbana.

Para cada uma destas linhas de trabalho apresentam-se algumas especificações.

## 1. Promover a elaboração de um Plano Intermunicipal de Ordenamento do Território

O PROT Norte propõe o recurso a uma peça que normalmente não se utiliza no edifício do ordenamento do território em Portugal (os planos intermunicipais de ordenamento do território), para responder de forma mais eficaz e eficiente à necessária racionalização de redes infraestruturais e de prestação de serviços às populações e para o planeamento coerente dos espaços urbanos e rurais.

O interesse deste plano é acrescido nesta região, face às orientações do próprio PROT Norte, que tende a inscrever o Cávado (ou melhor, o sistema alargado Cávado -Ave) num “arco metropolitano” de alguma forma condicionado pelas dinâmicas do centro metropolitano (núcleo do Grande Porto). Uma estratégia própria de ordenamento do território teria a virtude de manter equilibrado esse sistema de maior escala, através da valorização dos elementos de competitividade e coesão desta área que é, afinal, o espaço onde se inscreve a Rede Urbana para a Competitividade, Inovação e Internacionalização Quadrilátero.

A proposta a reflectir é então a da elaboração de um PIOT para a NUTS III Cávado, ou mesmo para o Cávado-Ave, incidindo sobre alguns sistemas territoriais específicos, dos quais se destacam:

- ✓ criação de uma estrutura ecológica intermunicipal;
- ✓ estruturação de um sistema urbano regional;
- ✓ organização de uma rede de espaços de acolhimento empresarial e infraestruturas de apoio à inovação e desenvolvimento das actividades económicas; e
- ✓ concepção e fecho de redes de acessibilidades e sistemas de transportes.

Na lógica de um Barcelos 2020 com uma base territorial em franco progresso para o equilíbrio, a qualificação e a competitividade, a elaboração deste PIOT deveria preceder o processo de revisão do PDM, o qual incorporaria as orientações de âmbito mais alargado, especificando-as. Temos, no entanto, a consciência de que o PDM de Barcelos precisa de uma revisão urgente (já em curso), pelo que o calendário para este plano intermunicipal deverá ser acordado com os restantes municípios e terá sobretudo implicações para uma próxima revisão do PDM de Barcelos (em curso, previsivelmente, em 2020).

Do ponto de vista técnico e institucional, este projecto deve ser desenvolvido no âmbito da CIM do Cávado (eventualmente em cooperação com a CIM do Ave), podendo mesmo ser financiado no quadro da capacitação institucional destas comunidades (ON2). A CM Barcelos pode assumir o protagonismo e tomar a iniciativa no processo.

## 2. Repensar o sistema de gestão territorial do município

As dificuldades e indefinições associadas ao processo de planeamento municipal traduzem-se nos tempos excessivos de elaboração -revisão e na situação confusa dos documentos legais que lhe dão forma e substância (neste caso, PDM e PP).

A reflexão anterior sobre o PIOT e o PDM pode estender-se aos restantes PMOT, que devem ser tradução mais detalhada e operacional das normas orientadoras e do modelo territorial do PDM. Esta

linha de orientação estratégica pode designar-se por “pôr ordem na casa” e pretende assim reavaliar a situação actual dos diversos instrumentos de gestão territorial, preparando um plano de trabalhos para os próximos anos. Este plano de trabalhos, para além de propostas novas, deve aproveitar os elementos já desenvolvidos que forem coerentes, actualizados e de qualidade e abandonar definitivamente processos desactualizados ou desajustados.

A partir desta avaliação, das orientações do PROT Norte e do eventual PIOT, bem como da reflexão contida ou em reflexão no quadro do PDM, devem ser definidos alguns aspectos programáticos transversais e a tratar às diversas escalas. Para além do propostas estruturantes para as redes (urbana, de serviços, infra-estruturas e equipamentos), emergem as questões do ordenamento das actividades industriais e agropecuárias e da contenção da dispersão do povoamento. Na realidade, estes aspectos devem integrar de forma clara o próprio PDM.

A formalização de uma estrutura ecológica com (eventualmente) espaços naturais e patrimoniais classificados, que deve partir de uma abordagem de natureza supramunicipal e atendendo aos sistemas ecológicos e não às fronteiras administrativas, será desenvolvida nos PMOT às escalas pertinentes, tendo em consideração também aspectos imateriais – a promoção e gestão destas áreas e a sua valorização enquanto poderosos elementos estimuladores de sensibilização e educação ambiental das populações.

Neste âmbito sugerem-se as seguintes prioridades:

- ✓ A conclusão da revisão do PDM (ver ponto seguinte).
- ✓ A elaboração de um Plano de Urbanização para a Cidade de Barcelos (que englobe todo o perímetro urbano funcional e algumas áreas rurais envolventes, para também qualificar a fronteira urbano -rural). A alternativa poderá ser uma especificação das orientações e do modelo de ordenamento e zonamento no próprio PDM, com definição de Unidades Operativas de Planeamento e Gestão e definição dos respectivos modelos de execução, mas a opção por um PU parece-nos mais acertada, tendo em conta os problemas apontados à funcionalidade e estruturação do tecido urbano. Temas em relevo: a centralidade funcional no território, a valorização dos elementos históricos e patrimoniais, a estrutura ecológica urbana, com destaque para a ligação ao rio Cávado, a organização do trânsito e estacionamento, a integração do espaço da Feira, a regeneração e reabilitação urbanas (zonas históricas em Barcelos e Barcelinhos, as áreas periféricas de Arcozelo, a superação dos vazios e descontinuidades urbanas).
- ✓ Elaboração de planos de urbanização ou de pormenor para as grandes áreas de acolhimento empresarial qualificadas que serão previstas no PDM (de acordo com as propostas em análise na revisão do PDM serão 3: Pousa, Várzea e Barqueiros) e também para o projecto estruturante anteriormente designado por Cidade Têxtil. Estes IGT deverão ser precedidos/acompanhados de *masterplans* e propostas funcionais e de modelos organizativos de gestão e de financiamento, sugerindo-se as orientações da Agenda Regional de Acolhimento Industrial do Pacto Regional para a Competitividade da Região do Norte de Portugal (CCDR-N, 2008) e no Referencial Standard “Rede Regional de Áreas de Acolhimento Empresarial” do ON2.

A condução deste processo competirá à Presidência da Câmara Municipal de Barcelos, apoiado pelo Departamento de Planeamento e Gestão Urbana.

### 3. Concluir a revisão do PDM, montar um sistema de monitorização e avaliação das dinâmicas territoriais e preparar a próxima revisão

O PDM é o documento fundamental da política municipal de ordenamento do território, o grande referencial para a estratégia e a acção de competitividade e coesão territorial, qualificação ambiental e qualidade de vida em Barcelos.

Em termos de política municipal deve ser no PDM que se concentram os esforços de planeamento, monitorização e avaliação, sendo os restantes IGT mais orientadores (PIOT), operacionais ou reguladores (PU, PP) da transformação do território.

Por isso se prescreve uma linha de trabalho permanente, que ocasionalmente (de dez em dez anos) se manifesta numa revisão formal do plano, mas que nunca deixa de actualizar o conhecimento e permite actuar de imediato (seja por alterações de natureza pontual o PDM, seja pela elaboração de PMOT complementares).

Por isso também não se propõe “suspender” por muito mais tempo a actual revisão do Plano, que deverá estar concluída e a vigorar já em 2012, adoptando as reflexões e os trabalhos já desenvolvidos na CM Barcelos, incorporando elementos de uma (renovada) avaliação ambiental e algumas sugestões que se avançam em seguida e criando, em simultâneo, um sistema de monitorização e avaliação das dinâmicas territoriais.

Dos trabalhos da Estratégia Municipal Barcelos 2020 emergem algumas propostas para o PDM, como as que apresentamos em seguida. Note-se que o processo de planeamento territorial é autónomo deste planeamento estratégico, e estas propostas são apenas orientadoras, devendo ser analisadas e, caso seja entendido, recusadas ou adaptadas. Nalguns casos, estas referências adoptam as que já estão definidas no processo de revisão ou mesmo no PDM em vigor.

#### *Orientações de natureza operativa:*

- ✓ Produzir, no curto prazo, um documento que sintetize as orientações do PROT Norte relevantes para Barcelos e as “traduza” em normativa ou orientações à escala e no âmbito do PDM. Se possível, este documento deve ser colocado à discussão com a CCDR-N e, num prazo aceitável, transformado em documento a integrar no relatório do PDM.
- ✓ Definir metas temporais internas, cronogramas de tarefas e caminhos críticos para o processo de revisão, estabelecendo um horizonte realista e controlável para os trabalhos (por exemplo, abertura do procedimento de discussão pública até ao final do primeiro semestre de 2012).
- ✓ Elaboração, pela equipa técnica, de um ou vários documentos de trabalho interno a discutir, em primeiro lugar, com a direcção política da autarquia, com o seguinte conteúdo:
  - Ponto de situação e programa detalhado de trabalhos [até final do primeiro semestre de 2011].
  - Bases estratégicas para o PDM (grandes opções, modelo territorial esquematizado e primeira versão do regulamento) [até final do terceiro trimestre de 2011].
  - Dossier de propostas de alteração de condicionantes, especialmente RAN e REN e sua apresentação às autoridades competentes para apreciação e aprovação [até final do terceiro trimestre de 2011].
  - Primeira versão do PDM revisto [final do primeiro trimestre de 2012].
  - Versão do PDM para discussão pública [final do primeiro semestre de 2012].
- ✓ Relançar o processo de avaliação ambiental do PDM, articulando-o com o lançamento da iniciativa *Agenda 21 Local para Barcelos*. A avaliação ambiental é uma componente do planeamento especialmente relevante no quadro de uma estratégia global para a sustentabilidade.

#### *Orientações de estratégia territorial:*

- ✓ Adoptar, com a necessária fundamentação específica, um **modelo territorial de contenção da edificação**, restringindo as expansões urbanas e a construção em solos rurais. Esta é uma orientação do PNPOT, do PROT Norte e é perfeitamente ajustada ao caso particular de Barcelos. A fundamentação estratégica decorre sobretudo dos custos sociais e económico-financeiros da manutenção do actual modelo disperso. A fundamentação técnica, para cada caso concreto, deverá decorrer de critérios relacionados:



- Com a dinâmica demográfica e de procura de solo para construção que efectivamente se regista. Trata-se de invocar critérios objectivos (por exemplo, licenças solicitadas, emitidas e concretizadas em anos recentes) e não meras impressões.
  - Com a proporcionalidade entre os perímetros urbanos definidos e as dinâmicas, diminuindo as áreas de construção onde essa proporcionalidade não estiver respeitada e adoptando um modelo de colmatagem de vazios. Definição de regras regulamentares que impeçam a construção, mesmo dentro dos perímetros urbanos, em áreas na periferia sem que as áreas interiores sejam colmatadas.
  - Com uma recusa clara do princípio de edificação ao longo de vias de comunicação, mesmo que dotadas de algumas infra-estruturas.
  - Com a correcção de perímetros de construção em áreas que inviabilizem ou dificultem efectivamente a edificação, por inaptidão relacionada com a localização ou a configuração dos terrenos.
  - Forte limitação à construção de carácter urbano em solos rurais, separando o que é “edificação” relacionada com as explorações agrícolas ou usos complementares do solo rural (que poderá ser admitida) da “urbanização” relacionada apenas com a residência em espaço rural (a qual será proibida, com excepções a regulamentar nos casos de reabilitação).
- ✓ Definição de uma estrutura urbana que crie um segundo nível de **núcleos de equilíbrio do território**. Mesmo que tal exercício não possa ser concluído no tempo de entrada em vigor da próxima versão do PDM, os trabalhos técnicos ficam lançados e fica aberta a opção para a próxima revisão (dentro de uma década). Estes centros de equilíbrio, que estruturam amplos sectores do território, não devem ser mais do que quatro ou cinco e devem ser definidos a partir de critérios (i) de centralidade histórica; (ii) de centralidade/ acesso geográfico e integração na rede viária e (i) de massa demográfica e funcional. As áreas de influência de cada centro de equilíbrio devem ser equivalentes em termos de população residente e extensão territorial. A sua função será a de organização do espaço territorial do município e de racionalização progressiva da rede de equipamentos e serviços colectivos. Este modelo mais selectivo deverá ser contraposto ao modelo actual de definição de “agrupamentos de freguesias”, que são ainda muito numerosos.
- ✓ Valorização e estímulo (através de incentivos em taxas e licenças, por exemplo) da reabilitação do património habitacional rural e da **construção com parâmetros de baixa densidade nas aldeias ou nas casas em quintas**, como modelo privilegiado de residência em espaço rural.
- ✓ Sempre que possível, **criação de espaços -tampão** que isolem as explorações pecuárias (vacarias) das áreas residenciais nas quais se integram ou às quais são contíguas. Regulamentação restritiva da instalação de novas edificações ou actividades agro-pecuárias na envolvente próxima dos aglomerados.
- ✓ Preservação do espaço rural, onde se localiza todo o património, de forma a eliminar as agressões e permitir a sua valorização, através da delimitação de uma estrutura viva envolvendo os principais sistemas ecológicos, florestais, agrícolas e culturais. **Será criada uma rede de corredores verdes e de corredores patrimoniais** para dinamizar a riqueza natural e cultural: a grande infra-estrutura verde do concelho, que dará resposta às necessidades de lazer, recreio e fruição da natureza, servindo ao mesmo tempo como um factor de atractividade turística. Os grandes canais envolventes do Rio Cávado e do Caminho de Santiago são dois exemplos emblemáticos que merecem um tratamento diferenciado no PDM.
- ✓ Definir **unidades operativas de planeamento e gestão** de forma criteriosa (isto é, com visão estratégica de prioridades e realizáveis no prazo de vigência do PDM). Já referimos o PU da Cidade de Barcelos e os PU/PP das zonas empresariais, mas outros poderão ser

desenvolvidos, como por exemplo para algum (ns) dos centros urbanos de equilíbrio atrás referidos.

- ✓ Complementar a política de estruturação e qualificação do acolhimento industrial (corporizada na criação de áreas empresariais) com **medidas de estímulo à deslocalização de unidades industriais instaladas em áreas não vocacionadas** (isoladas, em solo rural, em aglomerados) para as novas áreas empresariais. Estas medidas são de natureza distinta (fiscal, de política de preços, urbanística), podendo, no caso do PDM, contemplar-se também a avaliação de soluções de majoração de índices de construção no caso de empresas deslocalizadas ou maior flexibilidade no licenciamento de novos usos para os edifícios desactivados.
- ✓ **Estruturar a rede rodoviária municipal**, articulada com a rede ferroviária, definindo um sistema *hierarquizado*, numa interpretação inteligente. Ou seja, coerente com a estrutura urbana e territorial, favorecendo (i) a centralidade da Cidade de Barcelos, (ii) a conexão dos núcleos de equilíbrio do território (quando definidos), (iii) com as áreas de acolhimento empresarial e (iv) com os grandes eixos de conectividade externa e (v) facilitador de uma rede de serviços de transportes colectivos rodoviários e ferroviários. Esta estruturação deve ser explicitamente traduzida no relatório e no programa de investimentos que acompanha o PDM.

A condução deste processo competirá à Presidência da Câmara Municipal de Barcelos, apoiado pelo Departamento de Planeamento e Gestão Urbana. Neste caso específico da revisão do Plano Director Municipal justifica-se a manutenção da solução actual, com a designação de um coordenador técnico do PDM apoiado por uma equipa multidisciplinar cuja missão exclusiva deve ser a conclusão dos trabalhos técnicos de revisão. Chama-se a atenção para o entendimento de “equipa multidisciplinar”, que deve também incorporar a chamada para os trabalhos do PDM técnicos e responsáveis de outros sectores da autarquia.

### 7.1.3. APOSTAR NUM MODELO DE MOBILIDADE SUSTENTÁVEL QUE CONTRIBUA PARA A COESÃO TERRITORIAL

O sucesso de uma estratégia que valorize a diversidade territorial de Barcelos e promova a sua coesão depende da capacidade de promover uma efectiva igualdade de oportunidades aos diferentes segmentos da população e do território em matéria de acesso a bens e serviços colectivos, sejam de primeira necessidade, sejam os que correspondem a mais-valias na qualidade de vida.

Esta linha estratégica proposta assenta na ideia de que é necessário avançar decisivamente para um modelo de coesão que atenua as desigualdades no acesso a serviços entre áreas urbanas e rurais e que promova de forma generalizada uma eficiente integração nos sistemas e redes de mobilidade e transportes de natureza municipal ou com o exterior.

Para além desse objectivo principal, também é importante reflectir nas opções do modelo de acção. O “como se faz” pode ser tão importante como o resultado final.

Neste âmbito, propõe-se que a Estratégia Municipal Barcelos 2020 para a mobilidade adopte os seguintes princípios para a sua concretização:

- ✓ A mobilidade das pessoas é apenas um dos eixos de uma política de coesão social e territorial, designadamente no que respeita ao acesso a serviços colectivos de natureza pública ou privada. As soluções globais devem articular a mobilidade com a prestação de (tele) serviços com recurso a TIC e a instalação de centros de prestação em unidades multi-serviços ou com unidades móveis, entre outras soluções.
- ✓ Face a um modelo territorial disperso e com especificidades locais e a uma estratégia que assume tal modelo como a base de um modo de vida de proximidade à terra e às actividades tradicionais, há um risco acrescido de proliferação do transporte individual. Nesse sentido devem ser adoptados sistemas de natureza colectiva, com soluções inovadoras do ponto de vista energético e ambiental e com optimização de circuitos, adaptando-os às reais necessidades no terreno.



- ✓ Ainda na linha anterior propõe-se que não seja desperdiçado o potencial que representa a existência de uma linha ferroviária com serviços efectivos (ainda que deficitários na qualidade) e que abrangem uma parte significativa do território.
- ✓ O conhecimento da situação actual, a perspectiva acerca das dinâmicas futuras e a monitorização dos padrões de mobilidade (origens - destinos, intensidade e tipos de fluxos) são essenciais para uma decisão atempada. Os padrões são variáveis no tempo e os sistemas de mobilidade devem ser flexíveis. Para assegurar esse conhecimento propõe-se a cooperação intermunicipal, no quadro da CIM Cávado (que dispõe de informação dinâmica e actualizada de caracterização da rede viária) e da AMFE\_Quadrilátero (que iniciará em 2011 um estudo de grande fôlego sobre a mobilidade neste espaço regional e irá desenvolver até 2013 reflexão e propostas para a gestão da mobilidade e dos serviços de transportes).
- ✓ A rede rodoviária é um dos elementos essenciais para suporte de um sistema de transportes eficaz. Esta rede apresenta, em Barcelos, alguns problemas de qualidade e configuração que devem ser ultrapassados, designadamente através da sua reorganização de acordo com o modelo que já apresentámos na proposta de linhas para a revisão do PDM: rede rodoviária articulada com a rede ferroviária, definindo um sistema *hierarquizado*, coerente com a estrutura urbana e territorial, favorecendo (i) a centralidade da Cidade de Barcelos, (ii) a conexão dos núcleos de equilíbrio do território (quando definidos), (iii) com as áreas de acolhimento empresarial e (iv) com os grandes eixos de conectividade externa e (v) facilitador de uma rede de serviços de transportes colectivos rodoviários e ferroviários.

Esta reorganização (que pode passar pela hierarquização ou diferenciação das vias, incluindo a segregação de determinados tipos de tráfego, como os pesados de mercadorias que circulam entre as concentrações industriais ou agro-pecuárias e a rede viária de ligação com o exterior) contribuirá para melhorar os padrões de qualidade ambiental e de segurança e estenderá a todos os sectores do território as vantagens da proximidade dos grandes eixos de comunicação com o exterior. Será também facilitadora das definições de prioridades de intervenção (do município ou da Estradas de Portugal) no melhoramento e conservação da rede.

Voltamos a referir, pela sua utilidade neste processo, a existência de uma potente e actualizada base de informação georreferenciada sobre a rede viária municipal de Barcelos na CIM Cávado.

- ✓ Os transportes colectivos são sistemas de difícil sustentabilidade económica e financeira. Por outro lado, a legislação não concede aos municípios um papel de agente determinante, para além da intervenção directa nos transportes urbanos e no transporte escolar. Faz sentido que as soluções a adoptar (serviços, circuitos, horários) sejam promovidas, na maior parte, por operadores privados. Ao município competirá um papel de planeador e gestor dos sistemas viários e uma participação em modelos institucionais de parceria.

Tal como noutras temáticas pode ser vantajoso que o município de Barcelos assumira esta questão num quadro institucional de cooperação mais alargado, designadamente ao espaço do Quadrilátero. O projecto Quadrilátero\_Mobilidade (que Barcelos coordena), em aprovação para financiamento pelo Programa Operacional ON2, consiste no estudo – diagnóstico dos padrões de mobilidade e na criação de soluções inovadoras de transporte e de modelos de monitorização e gestão dos sistemas de transportes colectivos, incluindo os respectivos modelos institucionais e empresariais, nos quatro municípios da rede. Recomenda-se, portanto, que se aproveite esta dinâmica de cooperação para definir as respostas específicas em Barcelos.

A direcção política deste domínio de intervenção competirá ao Vereador responsável pelos transportes, apoiado pelo Departamento de Planeamento e Gestão Urbana/ Divisão de Mobilidade.

Este é um dossiê que tem forte relação com a estratégia municipal para o ambiente e a sustentabilidade e com o planeamento e ordenamento do território. No quadro da Agenda 21 Local Barcelos 2020 deve manter-se como tópico relevante.

## **7.2. UMA ESTRATÉGIA PARA A VALORIZAÇÃO DA BASE ECONÓMICA CONCELHIA**

De acordo com o diagnóstico estratégico realizado e com os resultados de aplicação das ferramentas SWOT e VRIO, consideram-se os seguintes elementos de estratégia:

### **7.2.1. COMBATER O PARADOXO DA PROXIMIDADE**

O diagnóstico estratégico realizado confirma que a base económica do concelho de Barcelos é atravessada pelo que o Plano Estratégico designa de “paradoxo da proximidade”. A localização geoestratégica de Barcelos coloca-o numa posição de forte proximidade a activos relevantes da Região Norte em termos de articulação com o exterior (aeroporto e porto de mar), de plataforma giratória e de entrada de visitantes (Área Metropolitana), de infra-estruturas de ciência e tecnologia e de serviços avançados às empresas e de centros universitários e de investigação.

Essa proximidade favorece sobretudo as empresas localizadas no concelho mas tende nele a dificultar a fixação de instituições e de serviços capazes de assegurar a Barcelos uma visibilidade e participação para além da representatividade do seu tecido empresarial.

Do ponto de vista estratégico, o combate a este paradoxo exige a aposta do Município na participação activa e interveniente em espaços de cooperação inter-municipal (RUCI Quadrilátero e CIM Cávado) tendo em vista a defesa das melhores condições de acesso das empresas localizadas no concelho à oferta de serviços de infra-estruturas não localizadas no seu território. Mas exige também a criação de condições para que o município possa acolher novas entidades públicas e privadas (no contexto actual, mais difíceis as primeiras do que estas últimas) com capacidade de oferta de serviços avançados às empresas. Este domínio de intervenção estratégica articula-se fortemente com um outro que proporemos oportunamente e que consiste na dinamização de eventos na área do design, da moda, da promoção de marcas e das redes de comercialização em geral.

De referir ainda que este paradoxo é também visível no que diz respeito à actividade turística, já que a proximidade a determinadas infra-estruturas (aeroporto) e equipamentos (cidade do Porto) pode minimizar a capacidade de atracção/ fixação de turistas. Na verdade, estando a mais significativa capacidade de alojamento turístico regional localizada fora do concelho mas com forte proximidade ao mesmo, é natural que se torne difícil ao cálculo económico empresarial perceber oportunidades para novos empreendimentos hoteleiros. A excepção do turismo de negócios impulsionada pela massa empresarial exportadora existente no concelho pode minimizar esta dificuldade.

### **7.2.2. PRESERVAR E QUALIFICAR A CULTURA E ATMOSFERA INDUSTRIAIS AINDA EXISTENTES**

Ao contrário de outros territórios europeus em que o processo de desindustrialização se tornou irreversível, Barcelos partilha com outros territórios de proximidade uma situação diferenciada. O processo de declínio industrial, ditado pela adaptação aos novos rumos da globalização, se bem que tenha vindo a implicar sinais de desindustrialização, não significou neste caso a perda irreversível de cultura e atmosfera industriais. Trata-se, em nosso entender, de um trunfo que importa valorizar. A preservação e qualificação da cultura e atmosfera industriais é essencial para que o território possa adaptar-se rapidamente a inflexões bruscas das correntes de troca internacionais, como por exemplo a recuperação de clientes internacionais que tudo indica estar a acontecer no momento presente em determinados nichos de mercado no sector das malhas. Para além disso, a conservação desse ambiente industrial mantém o território concelhio em condições de atrair novas actividades industriais, não esquecendo a possibilidade de atrair actividades ligadas à evolução na cadeia de valor do núcleo industrial das malhas (comercialização, gestão de marcas, design, criatividade, moda e outros factores imateriais de competitividade).

Pode perguntar-se como é que o Município pode na esfera das suas competências assegurar esse propósito?

Pode fazê-lo principalmente por via da criação de boas condições de acolhimento e funcionamento às indústrias instaladas, esperando que a capacidade empresarial existente possa reproduzir-se e rejuvenescer, designadamente pela atracção ao território concelhio de nova capacidade de empreendimento. Trata-se claramente de um objectivo de parceria com a ACIB, dado o papel que esta instituição desempenha. A progressiva qualificação funcional e de ordenamento de zonas de acolhimento empresarial já estruturadas ou com potencial para o serem deve emergir como o principal elemento de aposta do Município na concretização deste objectivo de preservação e qualificação da cultura e atmosfera industrial ainda existente.

### **7.2.3. FOCAR A INTERVENÇÃO EM ACTIVOS LOCAIS DIFERENCIADORES COM POTENCIAL DE VALORIZAÇÃO AINDA INCOMPLETO**

A avaliação estratégica realizada nesta fase do trabalho permitiu identificar em Barcelos alguns recursos específicos diferenciadores que, embora não constituam já pontos fortes plenamente configurados para uma estratégia de desenvolvimento que se insira nos objectivos a trilhar pelo Norte de Portugal num cenário de EUROPA 2020, podem ser apresentados sem margem de dúvida como oportunidades para o poderem vir a ser em futuro próximo.

O universo do artesanato, a feira local e a presença do concelho em algumas rotas temático-turísticas (particularmente a visibilidade que Barcelos assume nos Caminhos de Santiago) constituem recursos que podem assegurar a Barcelos alguma diferenciação em termos de competitividade territorial. No entanto, para que possam ser considerados pontos fortes de uma estratégia concelhia para o próximo período de programação exigem trabalho de valorização a nível municipal e um esforço organizado da Autarquia.

A intervenção nos três tipos de recursos específicos atrás mencionados exige sobretudo um novo apetrechamento de recursos técnicos e organizativos da Câmara Municipal, tendo em vista a necessidade de intervenção directa ou de promoção de iniciativa local para assegurar as realizações pretendidas:

- Investir na produção de conhecimento sobre a genuinidade do artesanato local, com efeitos na certificação do artesanato local;
- Apostar na organização de artesãos e na visibilização do seu trabalho;
- Criar espaços de influência recíproca entre artesanato e criação artística;
- Apostar na qualificação integrada e transversal da Feira e articulá-la com a economia local, reforçando as funções de mostra e escoamento de produções locais;
- Apostar na função de atendimento integrado a peregrinos dos Caminhos de Santiago com investimento relevante em matéria de centros interpretativos de disseminação dos recursos do concelho.
- Reforçar a integração sector agrícola no âmbito turístico, potenciando sinergias já existentes (enoturismo) e novas apostas em fileiras agrárias de nicho com base em recursos genéticos locais/regionais (melão casca-de-carvalho; maçã porta-da-loja, pica-no-chão, outros).

### **7.2.4. CAPITALIZAR A VISIBILIDADE, RECONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM ROTAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS**

Em termos que se correlacionam com a aposta anterior, Barcelos usufrui de uma outra oportunidade, passível de transformação em ponto forte da sua afirmação futura, que consiste no facto de partir de níveis de visibilidade, reconhecimento e participação em rotas nacionais e internacionais, assegurando-lhe boas condições de valorização de recursos internos.

Em primeiro lugar, a ampla disseminação nacional e internacional do símbolo “Galo de Barcelos”, se bem que pode representar a queda de uma imagem diferenciadora do concelho, também representa um potencial de comunicação que não é de desprezar. Assim, por exemplo, é hoje possível confirmar que o referido símbolo foi apropriado pela imagem da campanha “SHOES PORTUGAL” que a APPICAPS tem vindo a desenvolver no âmbito da internacionalização do sector do calçado. Isso significa que outras realidades e territórios ter-se-ão apropriado de um símbolo que diferenciava a

visibilidade de Barcelos. Mas isso também pode significar que Barcelos pode capitalizar essa imagem adquirida para uma estratégia de comunicação de mais largo alcance.

Em segundo lugar, a consulta de outros elementos de divulgação confirma a presença de Barcelos noutros tipos de rotas e roteiros, envolvendo designadamente recursos turísticos e outras expressões da economia local. A centralidade do território concelhio na Região e no eixo transfronteiriço e inter-regional com a Galiza pode explicar complementarmente essa presença, mas o potencial de visibilidade intrínseca dos recursos concelhios (Artesanato, Feira, património) não pode ser ignorado.

Neste contexto favorável, a estratégia a delinear não pode ser senão a de capitalizar essa presença e participação, transformando-as em plataformas naturais de mostra e interpretação de uma gama mais alargada de recursos a promover.

#### **7.2.5. FOCAR PARCERIAS: A VALORIZAÇÃO DO PAPEL DA ACIB COMO “PLAYER” FUNDAMENTAL DA ANIMAÇÃO ECONÓMICA**

A experiência da Autarquia em matéria de dinamização económica é reduzida e dificilmente poderá assumir em futuro próximo uma expressão muito mais ampla e diversificada. O papel de liderança e mobilização / catalização de novas parcerias para iniciativas de animação e promoção económicas deve ser realçado.

É neste contexto que a institucionalização de uma parceria mais ambiciosa (em termos de objectivos) com a ACIB deve ser considerada uma aposta estratégica.

No tecido institucional representado no concelho, a ACIB constitui um player fundamental do relacionamento de Barcelos com as empresas aí localizadas, inicialmente estruturado a partir da formação profissional, mas apresentando um elevado potencial de extensão a outras áreas de inovação empresarial. Considerando que o concelho não apresenta no seu território nenhuma infra-estrutura ou instituição de base tecnológica capaz de fixar internamente oferta de serviços avançados (intensivos em conhecimento) às empresas e que, a curto prazo, dificilmente no quadro das opções de financiamento do QREN 2007-2013 para a Região Norte será viável essa implantação, a estratégia de desenvolvimento concelhio exige a presença de um “player” que defenda a posição de Barcelos do ponto de vista do acesso a essa oferta de serviços avançados. A ACIB constitui essa entidade e há um vasto campo de manobra para que Autarquia e Associação Empresarial possam contratualizar objectivos comuns. Entendemos ainda que essa parceria é essencial para que, no âmbito de outros agrupamentos de intervenção municipal, particularmente a RUCI QUADRILÁTERO, o concelho de Barcelos ganhe um outro protagonismo e uma outra capacidade de apresentação de propostas de projectos, valorizando proactivamente a sua participação nesses agrupamentos.

O papel da ACIB na animação económica concelhia deve ser assumido segundo uma lógica de mudança de paradigma de intervenção da própria associação.

De uma fase em que a excelência da oferta de formação marcou a actuação da associação impõe-se uma mudança na carteira de serviços a oferecer. Essa mudança deve pautar-se pela centralidade das preocupações com as questões organizacionais. Por outras palavras, o espaço organizacional das empresas deve constituir o foco integrador da intervenção e da animação económica, incluindo a própria formação profissional.

Há assim espaço para que a ACIB protagonize uma grande ofensiva de oferta de auditorias e serviços organizacionais às empresas do concelho, tendo em vista a relevância destas estratégias empresariais para consolidar ambientes internos competitivos nas empresas. Esta prioridade de intervenção, para além de assegurar uma maior eficácia a intervenções em matéria de formação profissional, é também compatível com a grande aposta (já anteriormente equacionada no âmbito da estratégia global) de atracção de empresas de serviços ao concelho /DISTRICT TEXTIL).

Outro campo a explorar é a receptividade manifestada pelos empresários do turismo local para criar uma estrutura associativa local que lhes proporcione uma actuação mais integrada e menos atomizada. Trata-se de um domínio que pode corresponder ao âmbito de uma actuação futura da própria ACIB, mas essa hipótese não foi suficientemente testada no desenvolvimento do trabalho.

### **7.2.6. PROMOVER UMA DINÂMICA SUSTENTADA DE EVENTOS ORIENTADOS PARA A FIXAÇÃO NO CONCELHO DE NOVAS FUNÇÕES E CAPACIDADE DE OFERTA DE SERVIÇOS ÀS EMPRESAS E AOS EMPRESÁRIOS**

Dada a cultura e atmosfera industrial ainda existente e a absoluta necessidade do concelho apropriar uma presença mais significativa em matéria de serviços avançados e de factores dinâmicos de competitividade, a pergunta pertinente é a de saber como é que a estratégia municipal pode atrair essas funções ao território.

Ponderada que está a dificuldade de, a curto prazo, promover a implantação no concelho de novas infra-estruturas de base tecnológica, a aposta deverá recair na captação de iniciativa empresarial para essas áreas (comercialização, internacionalização, criatividade, moda, design, marketing e comunicação, indústria gráfica e de imagem associada).

Para que Barcelos se torne atractivo em termos de captação desse tipo de iniciativa empresarial, é necessário criar uma dinâmica sustentada e sistemática de eventos orientados para essas temáticas. A regularidade, projecção e reconhecimento que for possível alcançar com essa dinâmica de iniciativa serão essenciais para criar progressivamente um clima que, em articulação com a já referida preservação da cultura e atmosfera industrial, possa gerar um contexto apelativo para atrair iniciativa empresarial nessas áreas.

As condições de acolhimento de empresas de serviços a recriar com a aposta do DISTRICT TEXTIL são também compatíveis com a dinâmica regular de eventos.

A parceria Autarquia – ACIB não deve ignorar esta componente de intervenção, cabendo à Autarquia criar espaços de acolhimento para que essa atracção possa clusterizar-se com geração de economias de proximidade.

### **7.2.7. VALORIZAR INTEGRALMENTE O SECTOR AGRO-FLORESTAL**

A relevância que as dinâmicas agrícolas assumem no concelho em termos de estabilização do rendimento e na gestão territorial justificam orientações estratégicas específicas para este domínio de intervenção.

As consultas aos actores chave do sector agrícola de Barcelos, realizadas através de entrevistas e do workshop temático sobre Agricultura, amplamente participado, contribuíram de forma central para a construção das linhas de estratégia ao nível sectorial que em seguida se apresentam. Mas permitiram também identificar dois processos que são transversais a todas as fileiras agrícolas. Por um lado, um histórico de erosão da confiança dos actores sectoriais agrícolas face à actuação da administração autárquica ao nível da promoção das actividades agrárias. Essa erosão traduz-se num certo grau de cepticismo quanto aos resultados que possam advir deste processo de elaboração estratégica. Por outro lado, um processo de desvalorização social das actividades e das profissões agrárias, e de distanciamento entre a população e as suas raízes culturais e territoriais.

É determinante reverter o distanciamento e a descrença do sector agrícola face à autarquia, assegurando sobretudo que se estreitem parcerias e processos cooperativos entre o município, as organizações de produtores e, de um modo geral, as actividades agrárias e rurais. Não estando nas competências do Município de Barcelos a resolução de todos os problemas do sector, é certo que existe uma expectativa por parte do sector de que a Agricultura e os Produtos da Terra sejam valorizados enquanto activos com valor para o desenvolvimento do concelho. Por outro lado, pelas suas funções ao nível da educação e sensibilização social, a autarquia pode também contribuir para uma maior dignificação das pessoas que trabalham a terra, proporcionando pontes entre o urbano e o rural, o moderno e o tradicional, que promovam a coesão social e tornem mais fluidas as trocas de informação entre o sector e a sociedade barcelense no seu todo, contribuindo para evoluções mais sinérgicas do conjunto.

Propõem-se neste sentido as seguintes prioridades de intervenção.



## (i) Reforço da Capacitação Institucional para o Desenvolvimento Rural e Agrícola

A criação de uma Associação/Fórum Para o Desenvolvimento Rural de Barcelos (por exemplo uma Associação de Desenvolvimento Rural Integrado de Barcelos – ADRIB), pode ser uma solução adequada para potenciar o trabalho em rede das associações e cooperativas agrícolas e rurais que existem e possam vir a existir no concelho, potenciando uma abordagem integrada das actividades agrícolas, florestais, turismo em espaço rural e das questões do ambiente e qualidade de vida nas freguesias não urbanas.

Esta Associação poderá desempenhar em Barcelos o que os Grupos de Acção Local LEADER têm vindo a fazer nos concelhos mais rurais do país. Isto é, constituir-se em actor chave da integração das várias valências e actividades da economia rural, entre estas e os outros sectores económicos e sociais e a Autarquia. Esta Associação poderá ser um dos principais dinamizadores da implementação da Estratégia Municipal Barcelos 2020 ao nível sectorial, em conjunto com a Agência Municipal de Investimento e os serviços técnicos da autarquia. Poderá contribuir significativamente para dinâmicas de análise estratégica sistemáticas, para o desenvolvimento de projectos e de iniciativas que atraiam recursos, potenciar serviços de apoio técnico aos empresários agrícolas, e planos de acção concertados entre as várias entidades associadas.

Uma vez que a criação de uma associação deve ser o resultado de uma intenção fortemente interiorizada e partilhada pelos agentes envolvidos, propõe-se a criação prévia de grupos de trabalho que integrem os actores sectoriais chave e a Autarquia, embora com uma constituição mais específica para assegurar a implementação de determinadas componentes do plano estratégico (ver AgroCompet e Cabaz Barcelos). A informalidade destes grupos de trabalho permite agilizar o processo, e averiguar a exequibilidade e motivação dos agentes para a formalização e criação de uma Associação como a ADRIB.

Ao nível florestal é importante que Barcelos recupere terreno nas novas dinâmicas na gestão florestal, nomeadamente ao nível da criação de Zonas de Intervenção Florestal, que potenciem uma acção integrada em áreas florestais de múltiplos pequenos proprietários, economias de escala ao nível dos serviços técnicos e operacionais e benefícios na elegibilidade e taxas de co-financiamento nos apoios públicos (nomeadamente PRODER). O Gabinete Técnico Florestal e a Associação Florestal do Cávado constituem actores centrais neste processo.

## (ii) Promoção das fileiras mais consolidadas do concelho

A família de projectos AgroCompet assenta no pressuposto que de as fileiras agrícolas da pecuária-leite, hortofloricultura e viticultura/vitivinicultura detêm um capital humano, social e físico de relevo para o concelho de Barcelos, e que têm demonstrado em condições desfavoráveis de mercado, a sua capacidade empresarial e de empreendimento. No entanto, há margens significativas para potenciar estas fileiras competitivas e para assegurar a sua transição para novos patamares de exigência concorrencial, tecnológica e de cumprimento de normas ambientais e de qualidade. A incorporação sistemática e eficaz de conhecimentos e inovações, através de processos de articulação intensa com unidades de I&D e de serviços privados às empresas (Universidades e Politécnicos, Centros de Investigação, Portugal Foods, CITEVE alimentar, outros) é hoje vista como uma necessidade. No caso da Agricultura esta mudança ainda está em curso no país, sem que sejam muito notórios os resultados. Barcelos, sendo um concelho com uma agricultura forte, pode tornar-se protagonista neste processo, adquirindo um papel com valor ao nível de todo o litoral norte, em particular na Bacia Leiteira do Entre-Douro e Minho.

A procura de soluções viáveis e adaptadas aos contextos, que venham efectivamente a ser adoptadas pelos empresários agrícolas, tem de ser desde logo construída colocando par a par os produtores e os técnicos e investigadores, numa lógica de projecto e de cooperação para a obtenção de resultados. O diagnóstico permitiu assim identificar áreas prioritárias de acção, de que se destacam:

- A dinamização de **processos sistemáticos de capacitação dos empresários e das empresas da Pecuária-Leite, Horticultura e Floricultura, e da viticultura/vitivinicultura no sentido da aquisição/manutenção de vantagens competitivas ao nível do produtor primário** - constituição de parcerias entre entidades de I&D, sector cooperativo, organizações de produtores e empresários. Estudos técnicos, económicos e sociológicos sobre as realidades destas fileiras no concelho.

- Formação Direccionada para as necessidades e situações concretas destas explorações.
- **O reforço da capacidade empresarial da produção de leite**

✓ Promover, no curto -prazo, soluções que optimizem o processo de licenciamento das explorações pecuárias e reduzam os custos processuais, no que compete à Câmara Municipal.

✓ Identificar soluções técnicas (privadas ou público -privadas) para a armazenagem e valorização dos efluentes pecuários, com particular relevância para a área territorial que integra a Zona Vulnerável Esposende -Vila do Conde, onde se concentra uma parte significativa do efectivo pecuário leiteiro do concelho. Possível articulação com ARH Norte e MADRP num projecto de investimento, com componente forte de I&D e monitorização ambiental.

- **A Promoção e apoio à viticultura e vitivinicultura**

✓ Apostar na diferenciação dos vinhos de Barcelos no contexto dos Vinhos Verdes, ao nível municipal ou ao nível da sub-região do Cávado. Possível inclusão num «Cabaz Barcelos».

✓ Operacionalização de uma rota municipal de Enoturismo, incluindo a criação de um espaço central, na cidade de Barcelos, com valências na exposição e venda, mas também na degustação e demonstração dos vinhos e na socialização em torno da temática do vinho e da sua produção.

### (iii) Diversificação – novas actividades e produtos

▪ **Promoção de investimentos nas explorações agrícolas e florestais que potenciem a multifuncionalidade da agricultura e das florestas**, nomeadamente para actividades de turismo e recreio, nas áreas consideradas de elevado valor natural e paisagístico ou em áreas de aptidão e vocação turística (Vale do Neiva, Margens do Cávado, Áreas florestais mais relevantes)

▪ **Criação de uma marca municipal com cabaz de produtos locais (CABAZ BARCELOS), associada a um Sistema municipal simplificado de certificação para os produtos locais (agro-alimentar e florestal)** garantindo qualidade e autenticidade ao consumidor, redução de custos, visibilidade e aumento de vendas aos produtores locais. Este projecto poderia ter elevado valor para a pequena agricultura do concelho, menos competitiva mas socialmente muito valiosa, e enquanto plataforma para uma reconversão parcial da agricultura em direcção a modelos menos intensivos, sobretudo nos espaços de maior sensibilidade ambiental.

- **Preservação, estudo e valorização dos recursos genéticos locais e regionais**

✓ Levantamento, conservação e estudo de potencialidades de sementes de hortícolas de variedades e cultivares regionais e locais. Articulação com Banco de Germoplasma Vegetal da DRAPN (ex: melão casca de carvalho, feijão frade, crucíferas, ...)

✓ Levantamento, conservação e estudo de potencialidades de plantas arbóreas e arbustivas autóctones, nomeadamente ornamentais e fruteiras (ex: macieira Porta da Loja) e florestais. Incentivar a utilização destas plantas através da sua multiplicação e distribuição pelo Horto Municipal.

### (iv) Promoção do valor dos serviços ambientais produzidos pela agricultura e florestas

▪ Integração dos Agricultores e Produtores Florestais nos Programas de Educação e Sensibilização ambiental do concelho, através de visitas de estudo e de actividades dos estudantes e formandos nas explorações agrícolas e florestais. Esta acção pode contribuir simultaneamente para uma dignificação dos profissionais da terra e para a activação das ligações entre o urbano e o rural. Seleccionar Explorações Agrícolas e Florestais que, no seu conjunto, possam ter as valências de uma Quinta Pedagógica, com a vantagem de haver efectivamente contacto com as práticas contemporâneas de produção alimentar e gestão da paisagem.

▪ Avaliar o interesse de classificação de áreas agrícolas como Áreas de Elevado Valor Paisagístico e Ambiental, e da dinamização nestas áreas de sistemas agrícolas multifuncionais especialmente

vocacionados para a conservação da biodiversidade e paisagem, associados a sistemas de monitorização do ambiente e biodiversidade local.

- Apostar na Certificação Florestal Regional em Barcelos, através de um processo colectivo e interinstitucional de valorização dos produtos florestais, adoptando práticas de gestão florestal sustentável, envolvendo aspectos ambientais, económicos e sociais. Articulação entre Proprietários Florestais, Associação Florestal do Cávado e FORESTIS – Associação Florestal de Portugal.

#### **7.2.8. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM ARTICULAÇÃO COM OS ACTIVOS DIFERENCIADORES DE BARCELOS, NUMA LÓGICA DE REDE E CLUSTERIZAÇÃO**

Barcelos insere-se, em matéria de turismo, numa tipologia de destinos caracterizados pela presença de um conjunto de atractivos turísticos com um grau significativo de reconhecimento e valorização, mas também pela reduzida representatividade da actividade turística no contexto da base económica local e regional. Esta configuração de destino de pequena dimensão (não apenas geográfica, mas também económica), com algum potencial mas sem um grau de diferenciação e maturidade de recursos que permitam por si só a afirmação do concelho como destino de elevada vocação turística, sugere que o futuro desenvolvimento turístico de Barcelos se deva pautar pela adopção de uma estratégia de articulação com os activos diferenciadores do concelho, que permita (i) consolidar e otimizar a exploração sustentável dos atractivos turísticos já implantados, (ii) desenvolver novos atractivos turísticos.

Inerente a esta estratégia de articulação está um modelo de desenvolvimento de agregação progressiva ou de clusterização, modelo que reflecte a natureza intrínseca da actividade turística, muito transversal e consequentemente com elevado grau de interacção com outras actividades, como sejam a cultura, a agricultura, a olaria ou até mesmo a indústria. Pretende-se assim promover a aproximação do turismo a estas outras actividades - no caso vertente, aos activos diferenciadores identificados -, e a construção de nódulos de interacção que resultem na formatação de produtos compósitos, que venham a ser progressivamente alargados, construindo gradualmente uma 'malha' ou rede de produtos turísticos concelhios que espelhem a singularidade de Barcelos, *its uniqueness*, ou seja, que realmente ilustre os valores mais singulares e distintivos de Barcelos, resultantes precisamente da combinação e optimização de recursos de diferente tipologia, e capazes de projectar o município para uma posição mais competitiva.

Efectivamente, esta estratégia aponta para a criação de valor turístico e a obtenção de vantagem competitiva concelhia através da criação de alianças e parcerias vocacionadas para a formatação de produtos que envolvam diferentes áreas de actividade, diferentes tipos de promotores, diferentes recursos, diferentes turistas, aumentando assim não apenas o espectro da oferta turística do concelho, mas também a sua quota em diferentes segmentos de mercado.

Pretende-se ainda que a adopção deste modelo de desenvolvimento para o sector turístico, permita contribuir para o fortalecimento das relações intra e inter sectoriais, ao nível concelhio e ao nível interno da autarquia, ilustrando o papel de alavancagem que o sector turismo pode proporcionar em termos de dinamização da base económica local, do empreendedorismo e da preservação de recursos materiais e imateriais.

Propõe-se assim que o desenvolvimento do sector turístico seja realizado a partir da articulação com os clusters de projectos identificados, nomeadamente, com o cluster das Fileiras Agrícolas, com o Centro Histórico, com o Caminho de Santiago, com a Feira, com as Práticas Juvenis e com a Olaria e Figurado. Cada um destes clusters oferece oportunidades concretas para a formatação de novos produtos turísticos e para a valorização de alguns produtos turísticos já existentes mas ainda não devidamente explorados, como é o caso, entre outros, da Rota dos Artesãos e das visitas às oficinas, ou das visitas às casas de enoturismo e de produção de vinho instaladas no concelho.

Posteriormente, deve ser delineada uma estratégia de comunicação e promoção para o turismo que evidencie o capital de diversificação e diferenciação dos produtos e das experiências turísticas que resultam deste modelo de desenvolvimento, e que permita levar aos turistas e potenciais turistas de Barcelos uma imagem mais competitiva e afirmativa das características únicas do concelho.



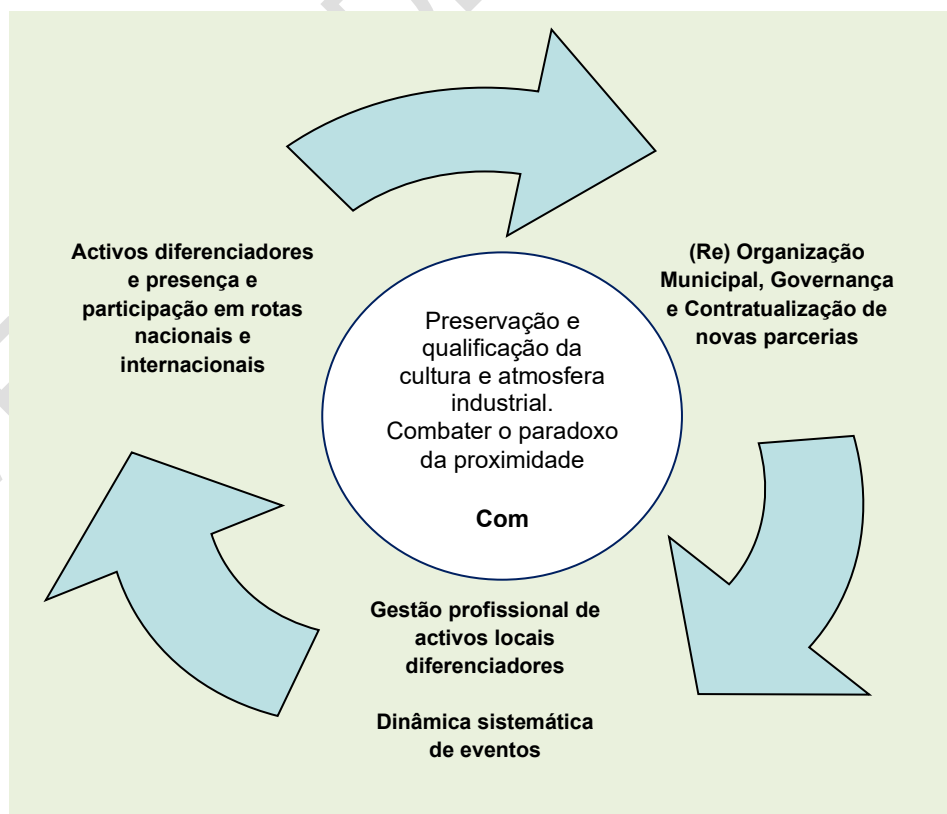
### 7.2.9. SÍNTESE ESTRATÉGICA: DINAMIZAÇÃO ECONÓMICA E ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO CONCELHIO

A estratégia proposta exige para ser concretizada um misto de intervenções, de que se destacam:

- Apostas no domínio da organização da intervenção municipal, do modelo de governança e de parcerias a realizar com actores locais e regionais;
- Uma maior proactividade na participação de Barcelos em agrupamentos de cooperação inter-municipal (RUCI QUADRILÁTERO, CIM Cávado), tendo em vista designadamente combater inteligentemente o já referido paradoxo da proximidade que a geo-inserção territorial do concelho determina;
- Uma vigorosa intervenção de transformação sustentada de oportunidades em pontos fortes e trunfos de diferenciação e inimitabilidade;
- Processos de resistência e resiliência (preservação da cultura e atmosfera industrial);
- Foco de intervenção no espaço organizacional das empresas, entendido como o espaço de integração por excelência de todas as intervenções em matéria de base económica;
- Proactividade, determinação e regularidade na criação de dinâmicas (designadamente de eventos) tendo em vista a criação de um clima de atracção de nova capacidade empresarial, designadamente em domínios de inovação e qualificação do núcleo central de especialização da indústria transformadora no concelho.

O diagrama seguinte procura representar esquematicamente essa estratégia de intervenção, não ignorando que a estratégia de dinamização económica tem de ser integrada numa estratégia mais global.

#### **DINAMIZAÇÃO ECONÓMICA E ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO CONCELHIO**



### **7.3. UMA ESTRATÉGIA DE DINAMIZAÇÃO SOCIAL, CULTURAL E URBANA**

A estratégia de intervenção traçada para Barcelos propõe uma abordagem particularmente integrada no caso das dimensões social, cultural e urbana, atendendo às principais conclusões retiradas do diagnóstico prospectivo, as quais evidenciam uma interrelação intensa entre estes três domínios, pese embora a necessidade de alargar o âmbito da abordagem social e cultural a todo espaço territorial concelhio.

Os elementos que se evidenciam mais relevantes na formulação nos domínios anteriormente citados são os seguintes:

#### **7.3.1. VALORIZAR A MASSA CRÍTICA DA CIDADE E PROMOVER A SUA AFIRMAÇÃO EXTERNA**

A Barcelos detém um conjunto de activos específicos que lhe conferem um capital simbólico (re)conhecido nacional e internacionalmente e que, desde que devidamente integrados com outros activos diferenciadores, constituem elementos essenciais no reforço da visibilidade e afirmação externas da cidade. Registam-se, mais concretamente, o seu centro histórico, configurado por um conjunto de elementos arquitectónicos e urbanísticos com traços de significativo valor histórico e patrimonial, uma ambiência urbana reforçada por dinâmicas mais tradicionais, como é a realização da feira semanal, onde se perpetuam os saberes e ofícios tradicionais, com maior destaque nos casos do figurado e a olaria e a presença do Galo de Barcelos, que se mantém um ícone local com grande expressão também a nível nacional (em especial na comunicação que é feita no contexto internacional).

Se existem condições de partida a explorar no campo da visibilidade externa, a cidade apresenta, conforme se descreveu no diagnóstico elaborado e se evidenciou na respectiva SWOT, outras situações sobre as quais importa intervir no sentido de uma reforço da sua massa crítica e da consequente afirmação no contexto regional e nacional/ internacional.

Barcelos apresentou um crescimento significativo, com especial evidência nas últimas duas décadas do século passado, mas impõe-se um esforço no sentido do robustecimento da sua estrutura urbana. A coexistência actual de áreas urbanas com traços morfológicos e tipológicos diferenciados e condicionadas por alguns elementos de ruptura dentro do próprio espaço urbano (caso de uma parte da rede viária principal) exigem uma aposta em termos de uma maior interligação entre os diversos sectores urbanos, a nível físico mas essencialmente, nas dimensões funcional e sociocultural. Esta aposta deverá passar, designadamente, por intervenções de natureza urbanística que garantam uma melhor inserção de espaços de urbanização mais recentes (em especial nas zonas limítrofes e de expansão da cidade nas últimas três décadas) ou de espaços que ainda apresentam um défice de consolidação urbana. Complementarmente, importa apostar num reforço do esquema de mobilidade interna à cidade, de modo a permitir uma integração funcional mais equilibrada.

Outra das apostas centrais para a cidade de Barcelos refere-se ao aumento da(s) massa(s) crítica(s). Nesse sentido, a estratégia para os próximos anos tem de passar pela criação de condições urbanas que possam absorver, de forma positiva e estruturada, os impactos de um novo ciclo de políticas locais de dinamização económica, conforme se apontam no quadro da presente estratégia. O reflexo esperado deste novo ciclo de políticas, edificadas em torno, nomeadamente, do combate ao “paradoxo da proximidade” e da valorização da “cultura e atmosfera industrial”, fazem antever reflexos significativos na qualificação da população activa e no emprego, bem como na localização de novas actividades terciárias na cidade. Estes efeitos esperados tenderão a aumentar a capacidade de fixação de população qualificada na cidade e a atracção de *city users*.

Para além do efeito de crescimento e de qualificação da população residente na cidade, a estratégia traçada ao nível da base económica poderá gerar significativos impactos em termos das dinâmicas funcionais instaladas na cidade, com reflexos nas estruturas comerciais e de animação e sociabilidades urbanas. Importa deste modo assegurar um conjunto de mecanismos ao nível das

medidas de política urbanística que possam também alavancar os efeitos da transformação urbana em termos da atracção de residentes, *city users* e empreendedores urbanos. Neste caso, podem configurar-se algumas prioridades no campo da dinamização do urbanismo comercial, associado a um reforço da competitividade do aparelho comercial instalado e à atracção de novos projectos âncora que, em forte articulação com a Feira semanal, possam vir a colocar Barcelos na rede de centros de oferta comercial regional. Podem igualmente reforçar-se dinâmicas de oferta de actividades no campo dos lazeres e sociabilidades urbanas – restauração, bares, esplanadas, etc., beneficiando do capital simbólico já referido e que está associado à qualidade do seu centro histórico, e explorando novas ligações com a estrutura ecológica da cidade – em especial as margens do rio e com a capacidade de geração de propostas artísticas e criativas, associadas não apenas à cultura popular, mas cada vez mais às culturas juvenis.

Por último, dentro ainda desta aposta de reforço da massa crítica e da afirmação externa da cidade, importa realçar a relevância que deve ser dada dentro do quadro desta estratégia, às dimensões de capacitação institucional, de *governance* urbana e de marketing territorial. Trata-se de três dimensões de natureza imaterial que, possam vir a ser reforçadas através da criação de alguns novos instrumentos de política, exigem em especial uma mudança ao nível das práticas e das atitudes no seio das organizações e do modelo de governação.

O crescimento de massa crítica na cidade dependerá da capacidade de reforçar o capital social, não apenas na fixação de novos actores e *stakeholders* (empresas e outras entidades de natureza privada e sem fins lucrativos nos domínios social, artístico e cultural, ambiental, etc.), mas especialmente, na intensidade e no tipo de relações que estes estabelecem entre si. Este esforço pode passar por medidas que estimulem a cooperação entre actores e agentes, no contexto do sistema económico, social ou cultural, mas tem necessariamente de apelar a novos instrumentos que promovam a participação dos diversos actores e da população nos mecanismos de gestão urbana.

### **7.3.2. ESTIMULAR PROCESSOS DE REABILITAÇÃO E DE INCLUSÃO NECESSÁRIOS À SUSTENTABILIDADE DO MODELO URBANO**

Os processos de crescimento das cidades representam, na maioria das vezes, períodos de intensa expansão física e populacional que exigem, simultânea ou diferidamente, intervenções sistemáticas que estão na génese de novos equilíbrios ou reequilíbrios, físicos, funcionais e humanos /organizacionais, indispensáveis num quadro de crescente sustentabilidade urbana.

As cidades dispõem de diversas tipologias de activos, estabelecidos ou produzidos em diferentes épocas, mas que ao longo dos seus ciclos de vida vão perdendo funções originais e ganhando novas funções, procurando responder aos desafios da contemporaneidade, os quais se colocam em campos tão díspares como sejam as soluções que procuram aumentar a satisfação das necessidades básicas da população, ou os projectos de incubação de negócios inovadores.

Dentro dessas várias tipologias, existe na cidade de Barcelos uma diversidade de activos que se afiguram altamente condicionadores e /ou potenciadores de processos de requalificação da cidade:

- O conjunto patrimonial de interesse arquitectónico e urbanístico e com forte carga simbólica, em parte desocupado das suas funções originais ou, que mantendo essas funções originais, apela a respostas actualizadas dos seus níveis de conforto e de representação no contexto da vivência residencial na cidade;
- As estruturas ecológicas de matriz natural que configuram espaços frequentemente desinseridos das áreas construídas que lhes ficam contíguas ou inacessíveis à maioria dos residentes e *city users*, com potencial significativo na construção de um modelo de funcionamento urbano mais sustentado e ambientalmente mais amigável para a população;
- Os sistemas de vias e de espaços públicos que, quer ao nível das soluções físicas e urbanísticas quer ao nível funcional, são geradores de desconforto, de congestionamentos, de agressão paisagística, de desinserção social, de perda de identidade,

- As redes de equipamentos colectivos com indícios de deficiente integração, horizontal ou intersectorial, e que acumulam, frequentemente, ineficiências, pontuais ou em escala, altamente penalizadoras para a concretização de respostas adequadas, atempadas e generalizadas à população;
- Os novos conjuntos edificados condicionados por formas de inserção urbanística deficientes, em múltiplas dimensões – na relação com espaços de proximidade, na integração ambiental e na paisagem urbana, na acessibilidade aos serviços e infra-estruturas básicas urbanas, com elevados condicionamentos na inserção urbana dos seus residentes e que tendem a constituir “ilhas” dentro do espaço urbano global.

É urgente que o município possa adoptar medidas de intervenção e de incentivo aos diferentes *stakeholders* urbanos, no sentido de beneficiar da presença dessas diversas tipologias de activos ou de corrigir os desvios existentes, no quadro de uma crescente coesão social e territorial e do reforço da competitividade urbana.

As prioridades para Barcelos vão no sentido da reabilitação, revitalização ou requalificação dos diversos sistemas e estruturas referidos, no sentido da melhoria da qualidade de vida das populações, residentes ou *city users*, e do reforço dos factores de atracção de novas actividades / investimentos e de novas organizações / empresas, de forma a encontrar um posicionamento diferente e mais competitivo no contexto do sistema urbano regional, região do Norte e Galiza, e nacional.

De acordo com as especificações configurados no quadro dos *clusters* de projectos que a presente estratégia propõe, consideram-se prioritárias as intervenções ao nível: da reabilitação urbana do Centro histórico e do conjunto antigo de Barcelinhos, abarcando a dinamização do mercado de habitação, em especial de arrendamento e a promoção de projectos de reabilitação de edifícios antigos, habitacionais e não habitacionais, para novas funções (como é o caso da Rua Direita); da requalificação da ligação da cidade com o rio criando espaços de fruição das suas margens com diversos padrões de ocupação; do reordenamento de espaços que apresentam desequilíbrios intensos ao nível das suas funções urbanas mais recentes, como é o caso do largo da Feira de Barcelos; da revitalização de centralidades em perda, associadas a actividades urbanas que necessitam de reforçar a sua competitividade e atractividade externa (designadamente, em matéria comercial e da animação e lazeres urbanos); da requalificação urbanística e funcional das principais rupturas existentes na cidade, garantindo um *upgrade* em matéria de desenho urbano e de inserção paisagística e ambiental; da requalificação de núcleos, predominantemente residenciais, conferindo-lhes níveis de urbanidade e coesão social mais elevados; da reintegração urbana de algumas novas centralidades (como é o caso da área onde se localiza o IPCA) conseguindo aumentar a escala dos benefícios que estas conseguem gerar na cidade (concentração de funções superiores e atracção de população qualificada) e de certos equipamentos / infra-estruturas urbanas (caso da Estação da CP).

### 7.3.3. FAVORECER AS DINÂMICAS JUVENIS NO SENTIDO DE UM TECIDO URBANO MAIS CRIATIVO E EMPREENDEDOR

As cidades têm afirmado progressivamente a sua capacidade de gerar iniciativa e novas ideias e de aceitar e incorporar a diversidade, tornando-se mais atractivas para a população em geral, mas especialmente para as camadas mais jovens da população.

O facto de o concelho de Barcelos possuir uma estrutura demográfica bastante jovem (o concelho está inserido numa das regiões mais jovens da Europa) coloca à cidade um conjunto de desafios que vão no sentido de criar as condições que melhor favoreçam a fixação e a atractividade dos jovens. Este objectivo é corroborado pelos factos de, por um lado, ser manifesta a tendência de saída dos jovens para fora do concelho, em especial quando procuram práticas e consumos juvenis e urbanos mais atractivos e/ ou alternativos, e, por outro lado, por ser ainda relativamente forte na sociedade barcelense a presença de valores e normas mais tradicionais, especialmente nas zonas rurais, inibidores e desmotivadores de uma participação mais intensa dos jovens na vida cultural e social local.

Deste modo, entende-se que as novas condições a criar na cidade têm de responder, concomitantemente, à propagação de oportunidades oferecidas aos jovens em termos das infra-

estruturas e equipamentos vocacionados para práticas culturais, de lazer e fruição urbana, de empreendedorismo e inovação, e a uma mudança de atitudes nos contextos de institucionalização dessas práticas e do relacionamento dos jovens com outras práticas e outros segmentos da população.

No primeiro caso, a estratégia, conforme desenhada nos *cluster* de projectos ANIM JOVEM e CRIATIV ATRACT, pode valer-se de um conjunto de projectos e medidas de política municipal que disponibilizem, na cidade de Barcelos, mais recursos infra-estruturais, tecnológicos, organizacionais e financeiros, capazes de consolidar e enriquecer o tecido associativo e empresarial de iniciativa jovem em sectores de actividades que se centrem nas artes, indústrias culturais e criativas, inovação social e lares urbanos.

No segundo caso, a estratégia exige da parte das instituições locais, públicas e privadas, formais e informais, uma adaptação e uma maior capacidade de aceitação da diferença e de lidar com a diversidade. Também neste quadro de intervenção estratégica se torna prioritário encontrar as medidas mais adequadas no sentido de contribuir para esta abertura da sociedade local e que podem passar, pela oportunidade dada aos jovens de participação em contextos institucionalizados de programação, artística e cultural, ou pela promoção de programas de actividades que favoreçam a intergeracionalidade.

#### **7.3.4. ROBUSTECER OS ACTIVOS E O CAPITAL CULTURAL DE BARCELOS ATRAVÉS DE PRÁTICAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO**

Em Barcelos coexistem, actualmente, dentro do seu território e das suas estruturas sociais e organizacionais, agentes e actividades que se dedicam à preservação e salvaguarda dos saberes tradicionais, das artes e ofícios tradicionais no campo da olaria e figurado, da cestaria, da tecelagem, entre outros, e estruturas emergentes que postam, no campo da formação, investigação e inovação, em sectores de enorme contemporaneidade, em termos de paradigmas tecnológicos e económicos, como são os jogos digitais. Esta coexistência constitui, em si mesma, um activo específico, mas sobretudo, um enorme potencial de desenvolvimento. Impõe-se a conjugação das suas múltiplas dimensões, no campo simbólico, funcional ou experiencial. Esta depende em grande medida capacidade de interacção entre estes diversos “mundos”, ao nível dos seus contextos de criação e produção / comercialização, dos seus actores institucionais, profissionais e informais, dos seus espaços de consumo e de fruição, reais e virtuais.

Os modos de conduzir a estratégia de articulação dos vários campos de interacção, aos níveis da expressão cultural e artística e da criatividade (dentro ou fora de contextos mais formais de inovação), podem ser diversos e apelam a uma forte cooperação entre os múltiplos agentes locais. Existem exemplos, a nível internacional, bem conseguidos de associação entre capital simbólico de carácter tradicional e novas propostas no quadro da indústria de entretenimento, de matriz tecnológica mais avançada – como é o caso da indústria de jogos digitais no Japão, com o lançamento de jogos digitais inspirados em ícones da cultura japonesa.

A cooperação entre os agentes culturais e entre estes e outras instituições, sejam elas do sistema educativo, de formação ou investigação / inovação ou do sistema económico deve assumir-se como um eixo fundamental no quadro desta estratégia. Esta cooperação é essencial em novos domínios de interface entre a cultura (seja nas componentes artísticas mais eruditas ou de natureza mais etnográfica ou da cultura popular) e novas tecnologias, como é potencialmente o caso dos jogos digitais, mas não só. Ela é igualmente crucial dentro dos domínios específicos das artes e das actividades ligadas ao património cultural e natural, sendo que nestes casos, o seu fortalecimento reclama medidas específicas ao nível da promoção da participação na esfera da governação (que se pode concretizar, nomeadamente, com a criação de um conselho cultural municipal), ao nível da gestão colaborativa de recursos e de infra-estruturas (recorrendo a soluções de parceria) e na articulação nas dimensões comunicacionais (com um projecto de agenda cultural municipal participado)

Esta esfera da cooperação entre actores pode ainda ser reforçada pela implementação de novas soluções de gestão em rede de espaços (equipamentos, infra-estruturas ou espaços públicos) ou de activos municipais ligados ao património cultural, às actividades artísticas e criativas. Nesta matéria da



gestão em rede configuram-se dentro do tecido artístico e cultural do concelho algumas prioridades sectoriais em matéria de intervenção: o artesanato, com um especial enfoque na olaria e no figurado; a difusão artística, valorizando neste caso as áreas e espaços associados à música, nos seus diversos formatos, às artes performativas ou às artes visuais; o património material, nas suas diversas vertentes edificado, artístico e imaterial ou intangível. As soluções da gestão em rede, nestes vários domínios, apelam a especificidades que dependem tanto da natureza do domínio artístico ou criativo específico, como das características principais do seu tecido organizacional ou as formas de acesso e de escoamento no mercado (por exemplo com maior ou menor ligação com o mercado turístico).

Por último, é importante incorporar dentro da estratégia de robustecimento dos activos e do capital cultural de Barcelos os componentes associados ao espaço territorial de matriz rural. Esta preocupação cabe, antes de mais, num conceito e finalidade de descentralização cultural dentro do espaço municipal e, para além disso, num objectivo de exploração das virtudes do relacionamento do tecido artístico e cultural instalado na cidade com os actores e agentes que permanecem ou emergem noutros espaços do território municipal.

Alguns dos activos específicos que identificamos ao nível da análise VRIO formulada mantêm um quadro de localização fortemente disperso no território municipal – como são os casos das actividades de olaria e de figurado ou do movimento juvenil associado à música rock. Apesar da sua plataforma de difusão e de projecção no exterior (através de grandes eventos ou de produtos turísticos já sedimentados) é prioritário encontrar outras soluções de organização em rede destes actores de forma a reforçar a sua viabilidade, individual e colectiva. Estas soluções podem passar pelo reforço de alguns roteiros já criados ou projectos (como é o caso do roteiro das oficinas de olaria), pela criação de plataformas de ligação entre produtores / criadores, agentes de formação e outros actores/profissionais em domínios de criatividade diferentes (o design no caso do artesanato, ou a produção de eventos, no caso da música, etc.), pela criação de suportes comunicacionais comuns que projectem no exterior esta capacidade de criação artística e cultural.

### **7.3.5. ACTIVAR CAPACIDADES DE INOVAÇÃO RELACIONADAS COM O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

O concelho de Barcelos, conforme foi devidamente realçado no diagnóstico e na análise SWOT elaborada, apresenta actualmente, no que respeita à intervenção no campo social, um processo reconhecido em matéria do funcionamento da Rede Social Municipal e da formulação e aplicação das diversas medidas, sejam elas sectoriais específicas ou de natureza mais integrada.

Não obstante a qualidade reconhecida do trabalho que a Rede Social está a levar à prática, quer em domínios mais convencionais da acção social, quer em domínios de natureza mais precursora, em matéria da promoção de novas experiências de empreendedorismo social, que tendem a associar estas práticas de inserção social com as oportunidades de empreendimento ligadas a recursos específicos locais (como são o caso em Barcelos do artesanato, ou da agricultura de minifúndio, ou da gastronomia), os problemas actuais do concelho – nomeadamente, toxicodependência e alcoolismo juvenil, exclusão da população idosa, desemprego em segmentos de população de baixas ou muito baixas qualificações, deficiência, fenómeno de “sem abrigo” crescente, desestruturação familiar, exigem estratégias integradas e inovadoras de intervenção.

Os campos de inovação social neste contexto podem ser de diversa natureza e complementares entre si, reclamando forte capacidade de cooperação interinstitucional, elevada consciência de responsabilidade social de instituições públicas e privadas, de natureza associativa, fundacional ou empresarial, noções concretas mas também ideias sobre as oportunidades que, no campo tecnológico, organizacional, material ou infra-estrutural, pessoal, se podem gerar em prol dessa inovação.

O aproveitamento real e a operacionalização de tais oportunidades carecem antes de mais, de uma aprofundada *governance* no sector, não reduzindo os eixos e espaços de cooperação, de ligação e de interacção aos actores e agentes, públicos ou privados, que convencionalmente se associam às políticas sociais (nos sectores da segurança social, da saúde, da educação, do emprego, da acção social, da habitação), mas recorrendo a um crescente envolvimento de outros parceiros, nos domínios económico e empresarial, tecnológico, científico, cultural, ambiental, que aportam para estes

processos, mas sobretudo para as soluções e formas de gestão e de intervenção a formatar, competências essenciais para cumprir objectivos de *empowerment* individual e organizacional e de inovação nos serviços.

Dentro deste contexto municipal, e olhando às suas características demográficas, territoriais e à sua base económica (antevendo especialmente as consequências que terão neste concelho os ajustamentos da sua base económica aos processos de globalização e de crescente competitividade económica e os efeitos, a muito curto prazo, da situação do país e das medidas que decorrem do pedido de ajuda português às instâncias internacionais, já conhecidas em sede de memorando de acordo entre o Estado Português e as três entidades envolvidas, Comissão Europeia, BCE e FMI), as estratégias no campo social apelam à configuração de medidas de apoio social mais convencionais, mas sem diminuir os mecanismos possíveis em matéria de inovação social.

Referimo-nos neste caso a domínios que podem estar associados: à implementação de novos serviços sociais recorrendo das novas tecnologias de informação e comunicação (colmatando as insuficiências que a rede de equipamentos actual mantém num território de elevada dispersão demográfica); à configuração de instrumentos associados a novos conceitos, nomeadamente dentro do empreendedorismo social e inclusivo, baseados em processos de trabalho que visam o *empowerment* individual e a capacitação institucional às organizações presentes no território, com recurso, por exemplo, a empresas ou instituições locais no sentido do apadrinhamento de novos empreendedores / da mentoria voluntária; à utilização de novos contextos, dentro de um conceito de efemeridade que permite utilizar activos físicos (por exemplo, edifícios industriais desocupados) disponíveis para projectos temporários de apoio social (por exemplo, na ocupação de edifícios vazios e expectantes, de propriedade privada, que possam por períodos de tempo predeterminados, acolher projectos de base social, como alojamentos para sem-abrigo, ateliers oficinais comunitários onde desempregados possam desenvolver actividades diversas); e ainda, novas práticas de envolvimento da população, recorrendo a valores de solidariedade pessoal e institucional, com programas de formação e organização de voluntariado dentro de causas sociais.

Acrescenta-se ainda no domínio desta estratégia, a necessidade de intensificar as formas de disseminação de práticas de cooperação e de trabalho em rede. A experiência da Rede Social de Barcelos é passível de replicação em contextos mais restritos, a nível de freguesia ou de bairro / comunidade, mas é possível também ir recrutar noutros contextos organizacionais competências de trabalho em rede e de cooperação (por exemplo, algumas empresas ou instituições locais com reconhecido desempenho nesta matéria). Os efeitos desta disseminação de competências e de práticas tem como resultado um crescente *empowerment* organizacional, que hoje representa uma condição ou factor de adaptação dos territórios e das comunidades às mudanças e novos paradigmas da sociedade actual.



## 8. GOVERNAÇÃO E QUADRO INSTITUCIONAL DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Tal como foi oportunamente referido na contextualização do Plano Estratégico, a sua implementação irá decorrer num período particularmente gravoso para a actividade municipal em geral, que tenderá naturalmente a envolver também o Município de Barcelos.

É neste contexto simultaneamente delicado e particular que se impõe uma referência às questões da governação da Estratégia Municipal Barcelos 2020, aqui entendida no seu sentido mais amplo de **governance**. Por outras palavras, trata-se não só de sublinhar as implicações do Plano em termos da acção política e executiva municipal, mas avaliar também as suas implicações em termos de todo o esforço organizativo e de coordenação que uma boa implementação do Plano Estratégico exige.

O Plano internaliza claramente essa preocupação em alguns dos agrupamentos de medidas /acções /projectos propostos, seja sublinhando a relevância de algumas parcerias, seja criando inclusivamente um agrupamento de acções (**GEST PRO**), através do qual se inscreve esse espaço de actuação na esfera de intervenção do Plano.

A combinação das exigências colocadas pelo Plano e o contexto de actividade municipal em que será implementado obrigam a que as questões da governação e do quadro institucional devam assumir uma forte visibilidade na estratégia do Plano.

Esta preocupação coloca-se a vários níveis:

- No modo como o Município deve tirar partido da sua participação em redes de cooperação intermunicipal, regional e internacional;
- Na própria organização do modo como o Município se articula (coopera) com a vasta diversidade do tecido institucional local (proporcional à dimensão do territorial, à multiplicação de freguesias e à cultura de empreendimento existente);
- Na relevância que é necessário atribuir à matriz de projecto como forma de organização e cooperação entre os serviços municipais;
- No novo modelo de parcerias que é necessário contratualizar para assumir a dinamização de alguns dos agrupamentos de medidas /acções /projectos propostos no Plano Estratégico.

### 8.1. PARTICIPAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO INTERMUNICIPAL

A participação de Barcelos na CIM do Cávado, na RUCI Quadrilátero e no Eixo Atlântico é vista pelo Executivo Municipal como uma experiência que fica aquém das expectativas, na medida em que o Executivo não se revê confortavelmente nos resultados alcançados por essas experiências, as quais têm no território de Barcelos um impacto pouco visível.

Trata-se de uma meia evidência que exige clarificação.

As expectativas geradas pela participação nas referidas redes estão excessivamente focadas na capacidade de mobilização de meios de financiamento adicional para o Município a partir dos quadros de intervenção co-financiados por diferentes programas do QREN. Ora, num contexto em que a dimensão da programação financeira desses programas não é abundante, uma perspectiva exclusiva de capacidade de mobilização financeira de fundos nunca será extremamente atractiva.

Por outro lado, as experiências de cooperação inter-municipal em que o Município participa tenderão a projectar-se tanto mais no território municipal quanto mais esclarecida e sólida for a posição estratégica que o Município lhes atribua. Pode assim gerar-se um círculo vicioso para o concelho que

é importante quebrar o mais rapidamente possível. Por lhe atribuirmos uma reduzida capacidade de intervenção financeira tenderemos a ser menos exigentes e esclarecidos nas acções a dinamizar com essa participação e assim se instala um clima de desconfiança e de participação meramente institucional sem qualquer conteúdo estratégico.

Outras vezes é a ausência de actores locais que está na base de uma participação mais débil. O caso da RUCI Quadrilátero é um caso paradigmático. Por exemplo, nas acções desta rede que se relacionam com a inovação tecnológica e o conhecimento a inexistência no concelho de instituições fortes neste domínio tenderá a dificultar o protagonismo de Barcelos nessa frente de acções e projectos. No entanto, uma boa estratégia para minimizar esse constrangimento consiste em obrigar a RUCI e as instituições promotoras de projectos na área da inovação a focar uma parte da sua intervenção nas empresas implantadas em Barcelos e a garantir que algumas das iniciativas programadas tenham lugar necessariamente em Barcelos.

Por esta via contorna-se o constrangimento de não haver no concelho promotores institucionais de projectos para esse domínio de intervenção e assim se recupera visibilidade, protagonismo e poder de comando da estratégia da Rede.

O Plano Estratégico agora apresentado deve constituir a alavanca para uma nova política de afirmação de Barcelos nas diferentes redes de cooperação em que participa.

Os agrupamentos de medidas /acções /projectos em que a estratégia do Plano está materializada proporcionam ao Executivo Municipal uma base totalmente diferente para construir uma posição mais proactiva na condução dessas redes de cooperação, designadamente:

- Afirmando projectos como o **TÊXTEL DISTRICT**, **ANIM JOVEM** e **OLARIA INOV**, por exemplo, como novas bandeiras do Quadrilátero;
- Mobilizar energias e recursos da intervenção da CIM do Cávado para a toda a série de projectos envolvendo o ordenamento e monitorização das dinâmicas e redes territoriais, a questão social e o aproveitamento dos Caminhos de Santiago. Neste último domínio a reactivação de iniciativas no quadro da geminação com Pontevedra pode ser contributo precioso.
- Afirmando protagonismo no projecto estruturante do Eixo Atlântico para os próximos anos designado de **DESAFIOS PARA GOVERNAR AS CIDADES DO SÉCULO XXI**, no âmbito do qual as apostas em torno da valorização do papel da Cidade podem assumir uma nova visibilidade.

## 8.2. ARTICULAÇÃO COM O TECIDO INSTITUCIONAL LOCAL

Um território vasto, diverso e com uma cultura de empreendimento tende a gerar um tecido institucional rico, mas frequentemente atomizado, com baixa cooperação entre si e, pior do que isso, desconhecimento de outras iniciativas.

A ampla participação dinamizada pelos trabalhos do Plano Estratégico permitiu identificar diversas situações de instituições locais com completo desconhecimento da intervenção de outras instituições representadas nessas mesmas sessões de trabalho. Tal situação gera inevitavelmente riscos elevados de destruição de recursos e de sobreposição de esferas de actuação, sem qualquer benefício para um território num território em que os recursos públicos locais irão sofrer cortes inevitáveis.

Neste contexto é necessário que o relacionamento do Município com todo esse vasto tecido institucional local possa corresponder a um modelo mais estruturado, tirando partido de todos os espaços de cooperação institucional que seja possível criar no âmbito da actuação do Executivo.

A figura do Conselho Municipal para diferentes áreas de intervenção do Plano Estratégico deve, assim, ser reabilitada, definindo um programa regular de audição /animação, no âmbito do qual serão certamente encontradas margens de clarificação de “quem faz o quê” no território. A dinamização dos

Conselhos Municipais é também fundamental para identificar domínios de cooperação que possam justificar a emergência de parcerias mais estruturadas com objectivos e programas de actuação devidamente contratualizados e monitorizados em função dos resultados atingidos.

### **8.3. INTEGRAR A MATRIZ – PROJECTO NA ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL**

A implementação do Plano Estratégico coloca dois tipos de desafios à estrutura técnica e política municipal:

- Por um lado, há domínios de intervenção cujo aprofundamento técnico irá ser exigido; nestes casos, não é propriamente um problema organizacional que está eminente, mas antes uma necessidade de reforço de conhecimento e competência técnica que é preciso assegurar;
- Por outro lado, há apostas do Plano que vão exigir uma mudança organizacional, sobretudo porque requerem um grau de cooperação muito mais profundo entre diferentes vereações e serviços municipais associados; bastará por exemplo falar no *Caminho de Santiago Check-Point* ou no *relançamento da Feira* como activo diferenciador para compreender que vão envolver fortes necessidades de cooperação entre diferentes serviços municipais, sob pena de se perder o seu alcance integrado.

É para responder a este último desafio que o Plano Estratégico recomenda a introdução gradual da matriz de projecto no modelo de organização municipal. A experiência de relacionamento com Municípios diz-nos que essa introdução deve ser necessariamente gradual e em função dos recursos de coordenação que seja reconhecido existirem no interior da administração municipal. Trata-se de um recurso escasso, por isso deve ser cuidadosamente mobilizado e testado. As orientações do Plano Estratégico são preciosas para definir os domínios e projectos concretos em que as experiências pioneiras e inovadoras devem ser lançadas. Essa prática tem naturalmente consequências na dinâmica de coordenação da própria acção do Executivo Municipal, exigindo momentos de monitorização dos projectos de modo a que cada tutela acompanhe com rigor a participação e desempenho dos seus próprios serviços no processo.

A título de exemplo, destaquem-se as propostas de mudanças organizacionais significativas ao nível do artesanato, no sentido de clarificar o centro de decisão no seio da autarquia, facilitando o relacionamento entre os vários agentes e instituições do sector e, simultaneamente, procurando garantir a necessária capacidade de diálogo e de integração entre as diversas iniciativas e entidades (públicas e privadas) presentes neste sector; bem como a proposta de criação de uma Unidade de Projecto responsável pelo *CREATIVE ATTRACT*, atendendo justamente às fortes exigências deste *cluster* de projectos (seja em termos de capacidade de capacidade de diálogo e de concertação com actores de perfis diversificados, seja em termos de competências específicas no domínio da incubação e do fomento de empreendedorismo criativo).

### **8.4. PARCERIAS MAIS ESTRUTURADAS COM CONTRATUALIZAÇÃO POR OBJECTIVOS**

Finalmente, a amplitude de ambição e de opções do Plano Estratégico extravasam claramente o âmbito estrito da intervenção municipal e das organizações empresariais lideradas pelo Município.

A resposta a essa ambição e amplitude passa pela aposta em parcerias mais estruturadas com instituições da sociedade civil local. O exemplo da nova parceria com a ACIB, amplamente fundamentada nos trabalhos do Plano, ilustra exemplarmente esta dimensão do novo modelo organizacional.

De igual modo, importará salientar aqui os desafios lançados em matéria de co-responsabilização e transparência nos apoios e incentivos municipais às actividades dos agentes e estruturas culturais do

concelho (nomeadamente, tecido associativo), bem como à adopção e implementação efectiva de instrumentos de monitorização que permitam avaliar os resultados atingidos (cf. [ANIM JOVEM](#)).

Mas essa aposta é acompanhada de uma outra.

O tempo da valorização e apoio das instituições da sociedade civil segundo um modelo de subsídio com aplicação não monitorizada e sem objectivos /resultados associados passou e as condições impostas pelo acordo de ajuda externa e resgate financeiro vão reduzir essa prática a uma expressão mais residual.

É neste contexto fundamental que a criação de parcerias mais estruturadas, acompanhadas da contratualização por objectivos, com monitorização, avaliação e transparência de aplicação de meios asseguradas contratualmente, constitui uma aposta do Plano.

Designadamente, o modo como a transferência de meios e recursos é canalizada para a parceria deve obedecer a uma rigorosa monitorização de resultados, devidamente precedida de um esforço de clarificação dos objectivos que a acção da parceria deve prosseguir.

VERSÃO DE TRABALHO

## 9. O ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA MUNICIPAL BARCELOS 2020 COM AS GRANDES LINHAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E EUROPEU

A Estratégia Municipal Barcelos 2020 é uma estratégia que se enquadra na visão estratégica para a Europa (Europa 2020 e sua declinação regional Norte 2020) mas especifica e faz algumas escolhas para este território municipal.

A Europa 2020 ([http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)) surge essencialmente como resposta à crise internacional, assumindo três prioridades:

- Crescimento inteligente - desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação.
- Crescimento sustentável - promover uma economia mais eficiente em termos de recursos, mais ecológica e mais competitiva.
- Crescimento inclusivo - favorecer uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão económica, social e territorial.

Concretiza-se num Programa Europa 2020, que é sobretudo de coordenação de políticas temáticas aos diversos níveis/ esferas da governação. Este programa operacionaliza-se via acções coordenadas, entre as quais a adequação, em cada país dos respectivos programas de estabilidade e convergência e programas nacionais de reforma. Terá, naturalmente, implicações ao nível das políticas públicas e instrumentos financeiros, designadamente os do QREN, actual e futuro.

Há uma Agenda associada à Europa 2020:

“Para atingir estes objectivos, a Comissão propõe uma agenda Europa 2020 que consiste numa série de iniciativas emblemáticas, cuja execução constituirá uma prioridade partilhada com acções a todos os níveis: organizações à escala da UE, Estados-Membros e autoridades locais e regionais:

- Uma União da inovação – recentrar a política de I&D e inovação nos principais desafios sociais, colmatando o desfasamento existente entre ciência e mercado, transformando as invenções em produtos. A título de exemplo, a patente comunitária poderia traduzir-se numa economia anual de 289 milhões de euros para as empresas;
- Juventude em movimento – reforçar a qualidade e a capacidade de atracção internacional do sistema de ensino superior europeu, promovendo a mobilidade dos estudantes e dos jovens profissionais. As vagas existentes devem ser mais facilmente acessíveis em toda a Europa e as qualificações e experiência profissional reconhecidas de forma adequada;
- Uma Agenda digital para a Europa – retirar de forma sustentável benefícios económicos e sociais do mercado único digital com base na internet de alta velocidade. Até 2013, todos os europeus deverão ter acesso à internet de alta velocidade;
- Uma Europa eficiente em termos de recursos – apoiar a transição para uma economia hipo - carbónica e eficiente na utilização de recursos. A Europa deve manter-se fiel aos objectivos que fixou para 2020 no domínio da produção, eficiência e consumo de energia. Deste modo, será possível uma poupança de 60 mil milhões de euros nas importações de petróleo e gás em 2020;
- Uma política industrial em prol do crescimento verde – contribuir para a competitividade da indústria da UE no mundo que emergirá da crise, promover o empreendedorismo e desenvolver novas qualificações. Deste modo, será possível criar milhões de novos postos de trabalho;

- Uma Agenda para novas qualificações e novos empregos – criar as condições para a modernização dos mercados de trabalho, com vista a aumentar as taxas de emprego e assegurar a sustentabilidade dos nossos modelos sociais no momento da passagem à reforma da geração dos «baby-boomers»;
- Uma Plataforma europeia contra a pobreza – assegurar a coesão económica social e territorial, permitindo que as camadas mais pobres e socialmente excluídas da população desempenhem um papel activo na sociedade.

A estas linhas vem acrescentar-se agora:

- Uma Agenda Territorial (adoptada na Reunião Informal de Ministros responsáveis pelo Ordenamento do Território realizada em Gödöllő, no âmbito da Presidência Húngara, no dia 19 de Maio de 2011 – “Towards an Inclusive, Smart and Sustainable Europe of Diverse Regions”.

Quanto ao Norte 2020: Iniciativa Competitividade e Convergência (<http://www.ccr-norte.pt/pagina.php?p=529>) é um programa de acção de relançamento do desenvolvimento regional do Norte de Portugal, que converge com a estratégia e calendarização propostas pela Comissão Europeia na iniciativa Europa 2020. Será a estratégia regional que vai enquadrar o próximo período de programação de fundos estruturais.

Com cariz simultaneamente estratégico e operacional, o programa está focado nos temas da reconversão do modelo económico regional, assente em novos factores de competitividade como a inovação e a internacionalização, do crescimento do produto e do emprego, da sustentabilidade ambiental e energética e da competitividade territorial e das cidades.

As opções estratégicas exploradas incidem, assim, nos temas das agendas temáticas prioritárias definidas como resultado da iniciativa NORTE 2015, abrangendo apostas regionais em sete áreas:

- Conhecimento, Inovação e Tecnologia,
- Actividades Económicas e Cadeia de Valor
- Internacionalização
- Empregabilidade
- Território e Cidades
- Conectividades
- Ambiente, Energia e Sustentabilidade.

A CCDR-N assinala a convergência entre a Norte 2020 e a Europa 2020:



## ESTRATÉGIA REGIONAL NORTE 2020 ENQUADRADA NA EUROPA 2020

			NORTE 2020						
			CONHECIMENTO TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	ACTIV. ECON. E CADEIA DE VALOR	INTERNACION ALIZAÇÃO	QUALIF. DO CAP. HUM. EMPREGABI LIDADE	DESENV. TERRITÓRIO E CIDADES	CONECTIVI- DADES	AMBIENTE ENERGIA E SUSTENTAB ILIDADE
E U R O P A  2 0 2 0	SMART GROWTH	Innovation Union	●	●	○	●			○
		Digital Agenda	●	●			●	●	
		Youth on the move			○	●	○		
	SUSTAINABLE GROWTH	Resource efficient Europe	○					●	●
		Industrial Policy	○	●	●	●		●	
	INCLUSIVE GROWTH	Agenda for new skills and jobs	○	○		●			
		European Platform against poverty				●	○		

(Fonte: <http://www.ccr-norte.pt/norte2020/mrs.pdf>)

A Estratégia Municipal Barcelos 2020 não cobre, naturalmente, todas estas linhas de aposta e intervenção. Nem deveria cobrir, porque (i) o contexto local não é necessariamente o contexto global, e as escolhas de prioridades não têm de ser as mesmas; (ii) uma parte das políticas públicas a desenvolver não se situam na esfera de intervenção municipal. No entanto, convém escrutinar se, nas apostas e nos modelos de intervenção, a trajectória sugerida para Barcelos é, também ela, convergente com os referenciais citados.

Percorrendo as sete dimensões estruturantes para a renovação do modelo de desenvolvimento regional (Norte 2020):

### ESTRATÉGIA MUNICIPAL BARCELOS 2020 ENQUADRADA NA NORTE 2020

Dimensões Norte 2020	Linhas Norte 2020	Referências Barcelos 2020
Conhecimento, Inovação e Tecnologia	<p>Aumentar o Esforço Tecnológico: aumentar o investimento em I&amp;D+i, com uma crescente execução nas empresas</p> <p>Capital Humano em I&amp;D+i: aposta na qualificação e acumulação de capital humano através da formação avançada e estímulo à criação de emprego científico e tecnológico.</p> <p>Empreendedorismo Tecnológico: apoiar a criação de empresas de base tecnológica.</p> <p><i>Networking</i>: prosseguir o estímulo e apoio ao desenvolvimento de redes estáveis de cooperação envolvendo o SCT e as empresas.</p> <p>Internacionalização do SRI: estimular e apoiar a participação do SCT e de empresas em programas de cooperação e plataformas tecnológicas Internacionais.</p>	<p>Não se trata de uma dimensão de âmbito municipal, sendo entretanto necessário que se monitorize com rigor que grau de acesso têm as empresas locais aos investimentos relevantes que se antevêm para a Região Norte, aliás na sequência do elevado esforço realizado neste âmbito no período de programação 2007-2013 (ON2 + COMPETE)</p>
Actividades Económicas e Cadeia de Valor	<p>Consolidar sectores intensivos em tecnologia apostando num número restrito de clusters (Saúde, Plásticos e Automóvel, Tecnologias da Produção, Agro-Indústria).</p> <p>Alargar as competências e difundir as tecnologias de largo espectro (TICE, Energia, Nanotecnologias).</p> <p>Alargar o controlo sobre a cadeia de valor em sectores de especialização tradicional (Indústrias da Moda), com o desenvolvimento de funções terciárias (concepção, design, logística, distribuição, marketing) e com a intensificação tecnológica em determinados segmentos.</p> <p>Valorização de Recursos Específicos através de actividades económicas "intensivas em território" e em conhecimento simbólico: mar e ambiente, cultura e criatividade, vinhos, turismo</p>	<p>Esta opção está abundantemente representada nos agrupamentos de medidas /acções /projectos como o ACIB_Audit_Org, o District_Têxtil, o Barcelos In(E)vent e Olaria_Inova.</p> <p>Embora o Norte 2020 não atribua a relevância necessária ao agro-florestal, o Plano Estratégico concede-lhe compreensivelmente um maior enfoque que transcende a referência feita no Norte 2020 à agro-indústria.</p> <p>Por outro lado, o Plano Estratégico aposta decisivamente na valorização de recursos específicos e dedica-lhe mesmo uma metodologia /ferramenta específica: a análise VRIO: agro-indústria, "Moda", ambiente, cultura e criatividade, vinhos. No turismo, embora Barcelos 2020 não formalize apostas "formais", assenta em prioridades de actuação que percorrem largamente as daquele referencial: qualificação territorial, Gest_Pro, Cabaz_Barcelos, Olaria_Inov, ...</p>

Dimensões Norte 2020	Linhas Norte 2020	Referências Barcelos 2020
Internacionalização	<p>Exportações (fomentando e apoiando as empresas no processo de internacionalização).</p> <p>Nova Geração de IDE (explorando as vantagens comparativas de uma região <i>follower</i> com um volume crescente de capital humano qualificado e uma rede de infraestruturas científicas e tecnológicas em expansão / consolidação.</p> <p>Internacionalização de Banda Larga, acções incidindo sobre o universo de instituições regionais, orientadas para a visibilidade externa dos activos de excelência regional.</p>	<p>A estratégia 2020 fornece medidas e projectos para potenciar o esforço de internacionalização que as empresas mais robustas do concelho estão com êxito a realizar nesta fase exigente da globalização.</p> <p>O agrupamento de projectos Barcelos In(E)vent situa-se nesse campo, procurando atrair ao concelho serviços empresariais susceptíveis de criar condições a montante para esse projecto de internacionalização.</p> <p>Para além disso, Barcelos deve tirar partido da sua participação na RUCI Quadrilátero, com referência especial ao seu projecto Q_Empresarial: Inovação e Internacionalização.</p>
Qualificação do Capital Humano e Empregabilidade	<p>Prosseguir a Qualificação do Capital Humano: qualificação contínua do capital humano regional, aumentando as suas competências e adaptabilidade ao mercado de trabalho.</p> <p>Ajustamento à oferta educativa: ajustar a oferta formativa em função das características e prioridades da economia regional.</p> <p>Mais emprego qualificado, procurando encontrar políticas que apoiem a inclusão de quadros técnicos com formação pós-secundária e avançada nas empresas, nomeadamente, facilitando a integração dos jovens no mercado de trabalho.</p> <p>Empreendedorismo social e local</p>	<p>Neste grande domínio de intervenção é indiscutível que a prioridade para Barcelos 2020 se situa ao nível da promoção do empreendedorismo social e local, que é o foco do cluster de projectos SocInov.</p> <p>Quanto ao ajustamento da oferta educativa em função das características e prioridades da economia regional (neste caso, local), importa reflectir que a escala municipal não aparenta ser suficiente para um trabalho consequente. Há um efeito de escala que decorre da própria inércia do sistema educativo, da mobilidade regional da mão-de-obra e do padrão regional (e não exactamente municipal) da base económica. Nesse sentido, a aposta de Barcelos deve situar-se ao nível da participação de uma das linhas de acção do projecto de capacitação institucional da CIM Cávado (Acção 3: Empreendedorismo e Empregabilidade, através da iniciativa criação e dinamização de uma Rede Intermunicipal para a Promoção do Empreendedorismo e Empregabilidade no Vale do Cávado), que afirma como um dos seus objectivos “garantir o grau máximo de adequabilidade entre as qualificações e competências dos indivíduos - e as instituições que ministram essas mesmas qualificações -, e o tecido empresarial local/ regional e as suas necessidades específicas”.</p> <p>Adicionalmente, o Plano Estratégico equaciona a valorização e capacitação da capacidade de empreendimento e da cultura industrial existente no concelho sempre como integrando o desafio de absorção de activos mais qualificados e de proporcionar aos actualmente empregados condições de melhoria de competências profissionais.</p>

Dimensões Norte 2020	Linhas Norte 2020	Referências Barcelos 2020
Desenvolvimento do Território e Cidades	<p>Regeneração e requalificação do espaço urbano, desenvolvendo políticas de suporte à regeneração de zonas urbanas degradadas e / ou desestruturadas.</p> <p>Cidades com identidade, estimulando a diferenciação do capital humano, cultural e económico de cada cidade.</p> <p>Turismo: promover produtos turísticos de cidade nos principais aglomerados urbanos, mas também desenvolver a oferta turística em zonas rurais e/ou de baixa densidade.</p> <p>Elevar os níveis de gestão do solo e a qualidade de vida das populações: fomentar a qualificação da oferta, promovendo a reconversão de uso de solos e adequando o padrão territorial de ocupação a uma gestão racional de recursos, bem como à melhoria das condições de vida das populações.</p> <p>Promover uma oferta organizada de “solo industrial”</p>	<p>Tratando-se de áreas de intervenção manifestamente da esfera municipal, a Estratégia Barcelos 2020 incide de forma clara sobre esta dimensão.</p> <p>Os clusters de projectos Servi_Prox, Urban_Rio, Creative_Atract, Roturas_Urbanas, Anim_Jovem, Território_Barcelos, Cidade_Interface, CS_CheckPoint, B_Mobilidade e Req_Ord_Ind corporizam estas prioridades, em que se reconhecem as referências à requalificação integral da Cidade, à relação urbano - rural, tão decisiva neste território, à qualificação da gestão do solo e dos padrões de localização, à melhoria do nível de vida e ao acolhimento empresarial.</p>
Redes e Conectividades	<p>Conectividade Regional, expandindo a cobertura da rede de transportes e explorando a multimodalidade de forma a racionalizar e melhorar a mobilidade das populações.</p> <p>Conectividade Externa orientada para a Internacionalização e para a Mobilidade Sustentável</p> <p>Conectividade Digital, visando a cobertura integral da Região por redes de banda larga e promovendo a literacia</p>	<p>A Estratégia Municipal Barcelos 2020 centra-se na criação das condições Internas/loais para a melhor integração do território nos sistemas logísticos e de transporte/ mobilidade de escala regional e internacional.</p> <p>Em matéria de redes digitais sugere-se um alinhamento a partir do projecto da RUCI Quadrilátero (Q_Digital).</p>
Ambiente, Energia e Sustentabilidade	<p>Melhorar a qualidade do ar e água: desenvolver um conjunto de acções que melhorem a qualidade do ar e água das populações e, simultaneamente, reduzam as emissões de carbono.</p> <p>Melhorar a gestão do solo e dos recursos naturais: procurando valorizar ambientalmente o território, protegendo recursos naturais e intervindo na correcção de passivos ambientais existentes.</p> <p>Gestão de resíduos: criando sistemas integrados de gestão de resíduos e respectiva valorização económica.</p> <p>Eficiência energética: reduzindo o consumo específico de energia (intensidade energética) da economia e sociedade regionais.</p> <p>Energias renováveis: expandindo a capacidade produtiva de energia com base em fontes renováveis e, concomitantemente, procedendo à substituição de fontes primárias poluentes por alternativas menos poluentes.</p>	<p>Neste caso estamos em presença de outra dimensão estratégica da futura política regional (e europeia) na qual há um grande alinhamento da Estratégia Municipal Barcelos 2020.</p> <p>As linhas de estratégia propostas para o Território &amp; Ambiente, bem como os clusters de projectos Barcelos_Transição, Território_Barcelos e B_Mobilidade, focam-se precisamente neste tipo de objectivos e linhas de acção.</p>