



Agenda Estratégica dos Territórios da Fronteira Interior/Transmontana 2030

Luís Ramos





Biblioteca dos Estudos Estratégicos

Agenda Estratégica dos Territórios da Fronteira Interior/Transmontana 2030 (Agenda Estratégica Trasmontana, AET)



Coleção: Biblioteca de Estudos Estratégicos
Editor: *Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular*

Autor: *Luís Ramos*

Este documento corresponde a uma atualização da *Agenda Estratégica dos Territórios da Fronteira Interior/Transmontana*, publicada em 2013.

EDIÇÃO: *Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular*
MAQUETAÇÃO: *María Alcañiz Lorenzo*
IMPRESSÃO: *Tórculo Comunicación Gráfica, S. A.*
ISBN versão impressa: 978-989-54410-9-9
ISBN versão digital: 978-989-54441-0-6
Depósito legal: VG 251 – 2019
Ano de publicação: 2019

EXONERAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

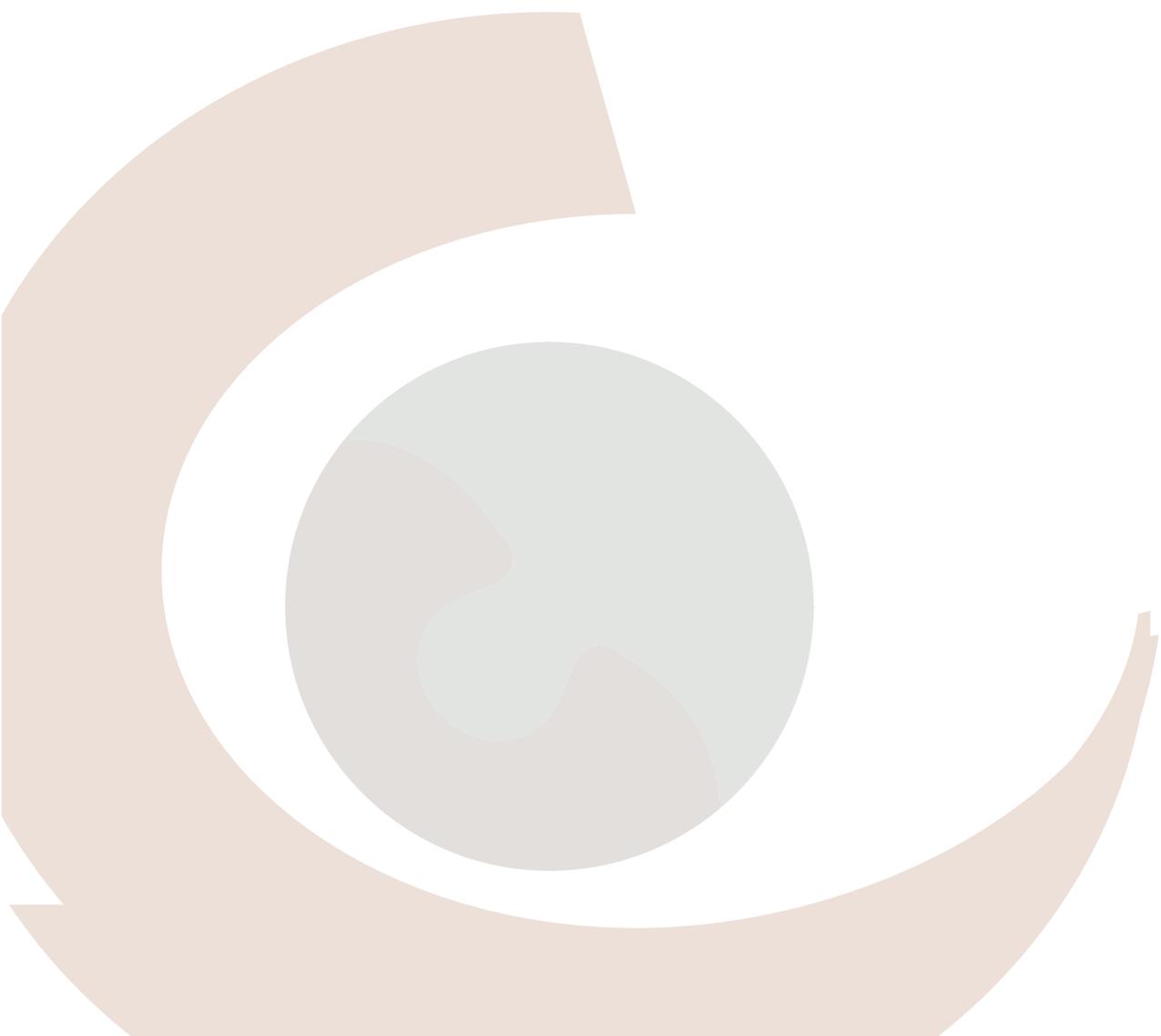
Esta publicação foi cofinanciada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional FEDER através do programa Interreg V-A Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020. As opiniões são de exclusiva responsabilidade do autor que as emite.



INTRODUÇÃO.....	5
I. DIAGNÓSTICO.....	11
1. A componente territorial.....	14
1.1. O Território.....	14
1.2. Estrutura e Funções Urbanas.....	16
1.3. Conetividade.....	19
2. Componente humana.....	23
2.1. Demografia.....	23
2.2. Recursos Humanos.....	26
2.3. Qualidade de Vida.....	28
3. Componente económica.....	30
3.1. Perfil Económico e Produtivo.....	30
3.2. Internacionalização.....	33
3.3. Inovação.....	35
4. Componente institucional.....	36
4.1. Redes e Governança Territorial.....	36
4.2. Atores e Redes de Cooperação Territorial nas Terras de Trás-os-Montes.....	39
4.3. Dinâmicas de cooperação e modelos de governança territorial.....	41
5. Síntese do diagnóstico estratégico.....	44
II. ESTRATÉGIA.....	51
1. Enquadramento.....	53
1.1. Desafios Estratégicos.....	53
1.2. A Política de Coesão pós-2020.....	55
1.2.1. As orientações e as prioridades da União Europeia.....	55
1.2.2. As orientações e as prioridades do Portugal 2030.....	60
2. Visão estratégica.....	66
2.1. Ambição e Visão.....	66
2.2. Objetivos estratégicos.....	68
2.3. Prioridades estratégicas.....	69
III. PROGRAMA DE INTERVENÇÃO.....	89
1. Introdução.....	91
2. Prioridades e projetos estruturantes.....	92
3. Modelo de governação.....	98
3.1. Envolvimento de atores e Parcerias.....	99
3.2. Gestão Operacional.....	100
REFERÊNCIAS.....	101



INTRODUÇÃO





Em 2012, e a exemplo do que já tinha acontecido noutras circunstâncias e geografias, o Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular promoveu, a pedido dos seus membros transmontanos (os municípios de Bragança, Mirandela, Chaves e Macedo de Cavaleiros, inseridos na NUT III e na Comunidade Intermunicipal (CIM) Alto Trás-os-Montes), a elaboração de uma Agenda Estratégica com o intuito de propiciar aos governos locais mais informação e conhecimento suportar as intervenções no sentido da promoção do desenvolvimentos dos seus territórios e a melhoria da qualidade de vida dos seus cidadãos.

A análise estratégica foi centrada nos “Territórios da Fronteira Interior Transmontana”, tendo sido desenvolvida não só com o objetivo de equacionar o posicionamento presente e futuro destes territórios no contexto da “Macrorregião do Sudeste Europeu” que então emergia como espaço geopolítico pertinente de cooperação transfronteiriça, mas também com o objetivo de sondar as oportunidades que iriam surgir no âmbito do ciclo de programação europeu que então se preparava, a Europa 2020. O intuito era, pois, o de traçar uma estratégia de desenvolvimento para este território que tivesse em conta estes dois contextos, otimizando oportunidades e recursos e minimizando ameaças e riscos.

No final de 2017, um lustro após a sua conclusão, os municípios de Bragança, Macedo de Cavaleiros e Mirandela decidiram, em articulação com o Eixo Atlântico, proceder à revisão da Agenda Estratégica Transmontana. Por três razões essenciais:

Em primeiro lugar, pelas alterações de natureza administrativa e organizacional, entretanto ocorridas. A NUT III Alto Trás-os-Montes, à qual os 4 municípios inicialmente envolvidos pertenciam, foi dividida em duas NUTIII e respetivas CIM, a do Alto Tâmega e a das Terras de Trás-os-Montes (TTM), ficando o município de Chaves integrado nas primeiras e os restantes três municípios nas segundas;

Em segundo lugar, porque, contrariamente ao que era expectável, a «Macrorregião do Sudeste Europeu» acabou por não se afirmar como um espaço geopolítico pertinente da cooperação transfronteiriça, no âmbito do qual as várias estratégias de desenvolvimento territorial poderiam ser construídas. Este facto condiciona, também, fortemente o sucesso da estratégia inicial, aconselhando a sua revisão;

Finalmente, aproximamo-nos a passos largos de um novo ciclo de programação europeia (2021-2027) e de alterações consideráveis nas orientações, nas prioridades e nos objetivos da política de coesão, designada de pós-2020, o que exige uma readaptação da estratégia de desenvolvimento territorial a esta nova realidade.

Estas razões justificaram a decisão de rever a Agenda Estratégica dos “Territórios da Fronteira Interior Transmontana” e conformam o seu âmbito e orientações. A saber:

A Agenda Estratégica centrará o seu foco nos municípios membros do Eixo Atlântico (Bragança, Mirandela e Macedo de Cavaleiros) mas abrangerá a totalidade do território da nova NUT III e CIM Terras de Trás-os-Montes, garantindo a coerência e a consistência da estratégia territorial e a indispensável massa crítica;

A Agenda Estratégica privilegiará uma abordagem interna (intermunicipal), complementada com os necessários enfoques transfronteiriço e regional, mas sem ficar refém destes contextos e das suas problemáticas;

Finalmente a Agenda Estratégica procurará adequar, tanto quanto possível, as suas prioridades, objetivos e apostas estratégicas ao quadro normativo e programático da política de coesão pós-2020 e do Portugal 2030, de modo a potenciar as oportunidades e os recursos financeiros disponíveis nesse âmbito.

Assim, a Agenda Estratégica Territórios da Fronteira Transmontana 2030 assume-se como o instrumento referencial da CIM Terras de Trás-os-Montes e dos seus municípios, definindo uma visão e uma estratégia próprias e diferenciadoras, projetando medidas e ações específicas para fazer deste um território competitivo, sustentável e inclusivo.

Na realidade, a situação atual das Terras de Trás-os-Montes e os tempos que se avizinham constituem, simultaneamente, um desafio e uma oportunidade relativamente ao seu desenvolvimento territorial e ao próximo período de programação europeia.

Procura-se numa primeira parte fazer uma síntese do diagnóstico estratégico, o qual será determinante para a afirmação e consensualização de uma visão de futuro e a definição das prioridades estratégicas que permitam potenciar o desenvolvimento desta área territorial.

A parte relativa à Estratégia que se apresenta constitui a segunda etapa da metodologia de trabalho adotada e, conforme o previsto, visa identificar as áreas temáticas chave a as prioridades de desenvolvimento territorial para o período 2021-2027.

Na definição destas prioridades foram tidas em conta duas dimensões essenciais: os desafios territoriais que os 3 municípios e as Terras de Trás-os-Montes (TTM) terão de enfrentar nos próximos anos e que decorrem do diagnóstico realizado na fase anterior; o enquadramento programático e operacional, traduzido em objetivos temáticos e prioridades de investimento, definida no âmbito da política de coesão pós-2020 e do Portugal 2030 e declinado nos respetivos programas nacionais e regionais.

O esboço de uma visão prospetiva e estratégica para o horizonte 2030 foi desenhado a partir de uma ambição coletiva e dum conjunto de objetivos estratégicos considerados os mais pertinentes para enfrentar os problemas e responder aos desafios que se colocam a este território nos próximos anos. A ambição aqui proposta preconiza a consolidação de uma cooperação estratégica entre os múltiplos atores que permita transformar as Terras de Trás-os-Montes num território competitivo, sustentável e inclusivo.

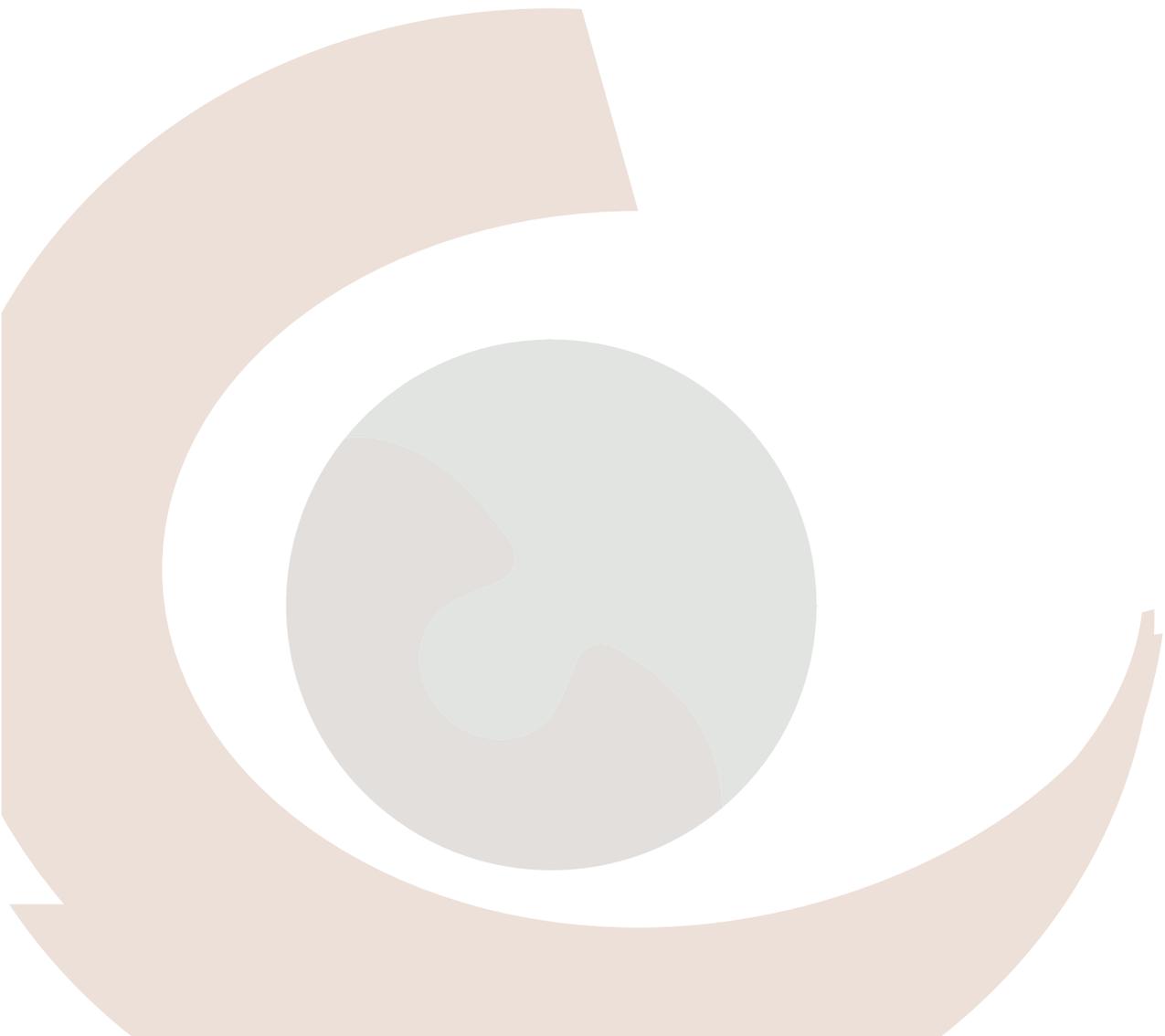


Para concretizar esta ambição fixam-se ainda 5 objetivos estratégicos fundamentais. No primeiro sustenta-se que as TTM devem-se afirmar como um território vivo, coeso e atrativo, capaz de conter o processo de declínio demográfico, de garantir igualdade de oportunidades a todos os seus cidadãos e de atrair investimentos, empregos e residentes. No segundo propõe-se um território ambientalmente sustentável, comprometido com uma utilização eficiente dos recursos, a melhoria contínua da qualidade de vida das populações, a transição energética e a descarbonização. No terceiro, assume-se que o território deve ter uma estratégia de especialização inteligente da base económica regional que valorize ativos e competências territoriais e crie e fixe valor e emprego qualificado. No quarto, propõe-se um território aberto e conectado, capaz de valorizar o seu posicionamento geoestratégico e garantir mobilidade e acessibilidade a todos os seus habitantes. Finalmente, no quinto fixa-se o objetivo de um território em rede, suportado em parcerias institucionais alargadas e práticas consistentes de cooperação intersectorial que promovam as lógicas de eficiência coletiva e garantam uma boa governança territorial.

A estratégia de desenvolvimento proposta contempla ainda um conjunto de prioridades e de domínios prioritários de intervenção, devidamente articuladas com os desafios territoriais e os objetivos estratégicos formulados e enquadradas nos objetivos prioritários da UE garantindo, assim, não só a coerência desta estratégia, mas também a sua viabilidade.



I. DIAGNÓSTICO





O diagnóstico das Terras de Trás-os-Montes que aqui se apresenta resulta da recolha e sistematização de informação e análises provenientes não só da primeira agenda transmontana, mas também de outros trabalhos disponíveis e que abordam diversas temáticas relacionadas com as dinâmicas de desenvolvimento regional. A análise está organizada em quatro componentes fundamentais –territorial, humana, económica e institucional– de modo a traçar um retrato fiel e, tanto quanto possível, rigoroso das problemáticas subsistentes e dos desafios emergentes quer no contexto integrado dos municípios, quer na sua relação mais alargada com o território transfronteiriço da macrorregião. Em jeito de síntese, apresenta-se no final um quadro de diagnóstico (DAFO/SWOT) que identifica as principais forças e fraquezas do território, assim como os estrangulamentos e as potencialidades que poderão influenciar o seu futuro.

Na **componente territorial** procedeu-se a uma breve caracterização geográfica das Terras de Trás-os-Montes, à identificação dos elementos principais da estruturação do sistema urbano territorial e das suas funções mais relevantes, e da articulação com os territórios envolventes e a sua integração nos principais corredores europeus de transportes, procurando-se identificar quais os estrangulamentos que ainda subsistem nesta área e quais as potencialidades logísticas decorrentes do posicionamento geoestratégico da região.

Na **componente humana**, analisamos e avaliamos as principais dinâmicas demográficas, incluindo o processo de esvaziamento e de envelhecimento e as suas repercussões nos níveis de ocupação do território e nas dinâmicas de povoamento. Fizemos ainda uma breve caracterização dos recursos humanos, ao nível das suas qualificações, emprego e empregabilidade ou ainda dos níveis de remuneração salarial. Finalmente, procedemos a uma breve análise de alguns indicadores relacionados com a qualidade de vida, em particular os níveis de cobertura e de atendimentos das infraestruturas de saneamento básico, dos beneficiários do rendimento mínimo e do rendimento de inserção social, dos níveis de rendimento por atividade económica e do índice *per capita* de poder de compra.

Na **componente económica**, traçamos uma breve caracterização do perfil económico e produtivo das Terras de Trás-os-Montes, com um foco nas estruturas empresariais e setores e atividades mais relevantes. Fizemos ainda uma análise sumária das dinâmicas de internacionalização, com o foco nos principais produtos e produções, bem como nos mercados de destino mais importantes. Finalmente, dedicamos a nossa atenção ao sistema regional de inovação, ao seu potencial e principais obstáculos ao seu pleno desenvolvimento, à luz da capacidade instalada na região, das vocações e ativos territoriais e dos desafios que as Terras de Trás-os-Montes têm pela frente na próxima década.

Finalmente, na **componente institucional** procedeu-se, em primeiro lugar, a um breve enquadramento teórico e metodológico da problemática, definindo um conjunto de domínios e critérios essenciais a ter em conta na análise e diagnóstico. De seguida procedeu-se a uma breve caracterização das principais redes de atores, de âmbito supramunicipal e /ou transfronteiriço, do seu modo de organização e de funcionamento, dos seus objetivos, estratégias e intervenções.

Finalmente, procuramos identificar as principais áreas-problema, os fatores críticos de evolução, bem como os estrangulamentos e potencialidades na consolidação e dinamização das redes institucionais de desenvolvimento e da própria governação territorial.

1. A COMPONENTE TERRITORIAL

1.1. O Território

A área geográfica da Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes localiza-se no Nordeste de Portugal, sendo limitada a norte e a leste por Espanha (Galiza e Castela e Leão, respetivamente), a sul pelos concelhos de Freixo de Espada à Cinta, Torre de Moncorvo e Carrazeda de Ansiães, e a oeste pelo distrito de Vila Real. Agrega os nove concelhos da NUTS III do Alto Trás-os-Montes, todos inseridos no distrito de Bragança: Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais. Estes concelhos ocupam uma superfície territorial de 5543 Km², cerca de 26% do território da NUT II Norte, e agregam um total de 194 freguesias, quase 14% das 1426 freguesias desse mesmo território.



Figura 1. A localização e o enquadramento regional da CIM TTM

Bragança é o município com maior superfície (1.173,6 km²) e também com maior número de freguesias (39). No outro extremo encontram-se os municípios de Vila Flor, com 265,8 Km², e Vimioso, com 10 freguesias. Quatro dos restantes municípios (Mirandela, Vinhais, Macedo de Cavaleiros e Mogadouro) têm uma

superfície territorial muito significativa, entre 659 Km² e 760Km², dois deles (Vimioso e Miranda) uma superfície muito acima da média regional e que ronda os 480 Km² e, finalmente, Alfândega da Fé não vai além dos 320Km². Relativamente ao número de freguesias, e para além de Bragança, quatro municípios têm entre 20 e 30 freguesias e os outros quatro entre 10 e 14.

O território apresenta duas realidades distintas e relativamente contrastadas no que diz respeito às características morfológicas e climáticas, que deram origem às designações **Terra Fria** e **Terra Quente Transmontana**. A primeira é constituída pelos baixos declives do planalto trasmontano e um clima mais frio e húmido, a segunda apresenta altitude mais baixa e um clima mais suave, marcada pelos vales do rio Douro e dos seus afluentes.

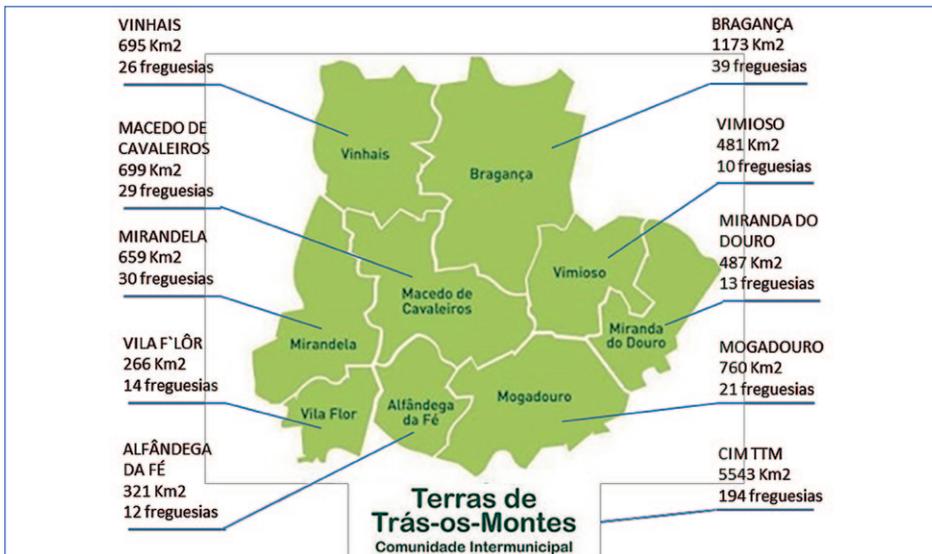


Figura 2. Municípios e áreas territoriais da CIM das Terras de Trás-os-Montes

O rio Douro constitui o elemento geográfico mais importante, servindo de limite à CIM TTM ao longo de toda a sua fronteira com Espanha. Os principais cursos de água correm de norte para sul ou de nordeste para sudoeste, e fazem todos parte da bacia hidrográfica do Douro. Os mais importantes são o rio Tua, que nasce em Mirandela da junção dos rios Tuela e Rabaçal e banha a zona ocidental da área geográfica das Terras de Trás-os-Montes, e o rio Sabor, que nasce em Espanha, mas que corre na zona oriental. Ambos têm uma rede de afluentes significativa, sendo que o Tuela recebe as águas do rio Baceiro, o Rabaçal as do rio Mente, e o Sabor as dos rios Maças, Angueira, Onor, Fervença e Azibo.



Figura 3. A geografia física das Terras de Trás-os-Montes

Entre os vales dos rios, ergue-se a serra da Nogueira que separa os vales do Tuela e do Sabor e que pode ir até aos 1.320 metros de altitude. Mais a sul a serra de Bornes, nos concelhos de Macedo de Cavaleiros e Alfândega da Fé, que separa o Tua do Sabor, que pode atingir os 1.199 metros de altitude. A leste, a serra de Mogadouro é pouco mais que uma série de colinas que separam o Sabor do Douro, mas mesmo assim chega aos 997 metros de altitude. A norte, junto à fronteira espanhola, erguem-se as serras maiores: a serra da Coroa que vai até aos 1.273 metros de altitude a norte de Vinhais e a serra de Montesinho prolonga-se por território espanhol, onde chega aos 1.600 metros de altitude.

O espaço geográfico das Terras de Trás-os-Montes dispõe de consideráveis recursos naturais e potencialidades económicas associadas ao território, nomeadamente nos domínios da produção de energias renováveis (hídrica, eólica e solar), das atividades extrativas e minerais, da agricultura e pecuária (na Terra Quente, no vale da Vilariça e no Planalto Mirandês) ou ainda da floresta e das produções silvícolas complementares. O capital natural e agroecológico, incluindo as amenidades ambientais, a paisagem, a água, constituem ativos estratégicos passíveis de valorização produtiva e comercial que importa aproveitar no sentido de contrariar e inverter a tendência de abandono e marginalização de parcelas crescentes do território, com custos ambientais, sociais e económicos importantes.

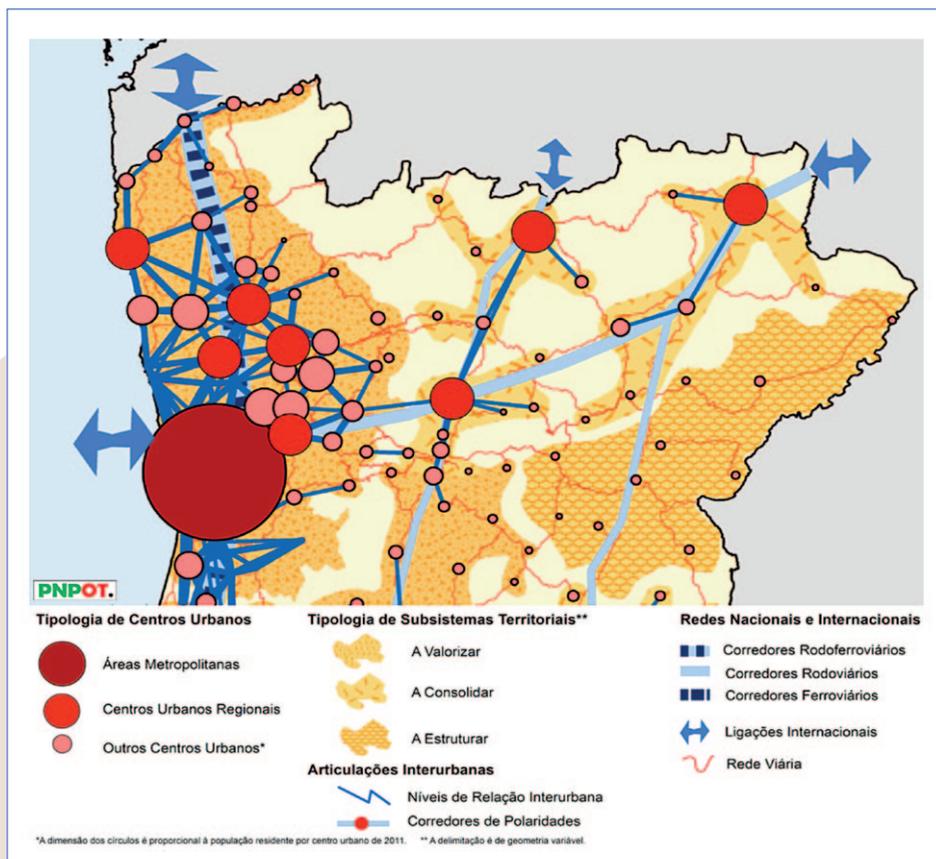
A elevada qualidade ambiental e paisagística da região é reconhecida, como o demonstram os 3 Parques Naturais existentes: Montesinho, Douro Internacional e Vale do Tua. O território integra também a maior reserva transfronteiriça da Biosfera: a Reserva da Meseta Ibérica, bem como uma outra área classificada pela Unesco: o Geoparque das Terras de Cavaleiros. A valorização deste capital e recursos deve, por um lado, procurar captar os incentivos públicos para a remuneração dos serviços dos ecossistemas naturais com impactos positivos na viabilidade/sustentabilidade de algumas atividades produtivas agrícolas e florestais associadas ao território. Por outro lado, este esforço de valorização deve assentar numa estratégia coerente e consistente de adaptação/mitigação dos impactos potenciais e previsíveis em matéria de alterações climáticas na destruição do capital natural e das vantagens competitivas do território. Deste ponto de vista, o aproveitamento do potencial energético renovável e a gestão eficiente do recurso água (captação, reserva e distribuição para consumo humano e produtivo), incluindo o combate à desertificação dos solos, constituem os dois maiores desafios da região para as próximas décadas.

1.2. Estrutura e Funções Urbanas

As Terras de Trás-os-Montes inserem-se num território pouco populoso e envelhecido, caracterizado por uma ocupação relativamente dispersa e de baixa densidade, onde emergem pontualmente



pequenos centros urbanos a que correspondem as 9 sedes de concelho, com importantes funções de urbanidade e de coesão territorial. Neste território a A4 (antigo IP4) assume-se como ligação rodoviária estruturante, assegurando a articulação entre os 3 municípios mais populosos (Bragança, Mirandela e Macedo de Cavaleiros) e o litoral português e a Espanha, ligando-se à rede europeia de autoestradas (Estrada Europeia E82).



Bragança assume-se enquanto a principal polo estruturante da região, a que se seguem as cidades de Mirandela e Macedo de Cavaleiros. Os restantes centros urbanos, nomeadamente as sedes de concelho de Vinhais, Vimioso, Miranda do Douro, Mogadouro, Alfândega da Fé e Vila Flor, atuam como polos de menor influência, concentrando, ainda assim, equipamentos e serviços com algum teor de especialização. Perante este cenário de ocupação do território, o Programa Regional de Ordenamento do Território do Norte (PROT-N, 2009), de acordo com a hierarquia urbana da região Norte (Figura 2), classifica os centros urbanos da CIM-TTM da seguinte forma:

- Bragança: Cidade de equilíbrio territorial, o principal nó de polarização, onde se concentram, com maior densidade e amplitude, os equipamentos e serviços urbanos mais especializados;
- Mirandela e Macedo de Cavaleiros: Centros estruturantes sub-regionais, com atividades urbanas de relevo e funções razoavelmente diversificadas, polarizadores a nível supramunicipal;
- Restantes centros urbanos: Centros estruturantes municipais, com funções urbanas de baixa densidade, mas importantes para manter agregadas as áreas rurais dispersas, numa rede de proximidade

Ainda de acordo com o PROT-N, Bragança, Mirandela e Macedo de Cavaleiros, a par com Vila Real, estruturam o sistema urbano do Nordeste de Portugal Continental, alicerçando-se num eixo de desenvolvimento criado pela A4 que concentra equipamentos e empresas. Na verdade, estas cidades constituem-se como os principais polos de atração deste território. A cidade de Bragança, a maior cidade e capital de distrito, possui os equipamentos e serviços mais especializados, da educação e formação à saúde, da justiça à administração interna, das estruturas industriais e empresariais ao comércio e serviços.

Bragança é, de entre as cidades desta análise, a cidade com maior força polarizadora, ao ser, grosso modo, a única que atrai população do concelho de Vinhais e dos concelhos do planalto mirandês (Miranda do Douro, Mogadouro e Vimioso), não obstante as relações de influência mais ténues que estes últimos geram entre si. Num modo semelhante a Bragança, Mirandela e Macedo de Cavaleiros vão exercendo influência, embora mais suave, com outros concelhos da CIM: em linhas gerais, dentro dos limites da CIM-TTM, Mirandela é polo de atração, sobretudo dos concelhos de Alfândega da Fé e Vila Flor e Macedo de Cavaleiros consegue exercer influência para sul, abrangendo principalmente os concelhos de Alfândega da Fé e Mogadouro. Além disso, as acessibilidades disponíveis, permitem, no enquadramento estabelecido pelo PROT-N, que o eixo Mirandela – Macedo de Cavaleiros surja enquanto líder de um espaço de cooperação com concelhos do Douro Superior, designadamente Torre de Moncorvo e Vila Nova de Foz Côa

Contudo, importa ressaltar que as principais dinâmicas de polarização ocorrem dentro dos limites dos concelhos. Muito embora a verificação das relações de atração mencionadas, denota-se que cada um dos nove centros urbanos da CIM-TTM atua como o núcleo polarizador mais forte das localidades e dos espaços rurais que se situam dentro dos limites municipais. Por outras palavras, a população rural dispersa tende a convergir mais para o centro urbano que representa a sede do seu concelho do que para as cidades de maior dimensão do sistema urbano regional (Bragança, Mirandela ou Macedo de Cavaleiros). Daí que os centros urbanos das Terras de Trás-os-Montes com dimensão reduzida, pese o baixo número de funções urbanas exercidas, atuam como importantes polos de estruturação do sistema urbano, garantindo uma coesão entre as populações e localidades rurais e rede de serviços e equipamentos urbanos locais e regionais



Em suma, o modelo territorial das Terras de Trás-os-Montes é marcado por um povoamento disperso, baixos níveis de urbanização e reduzida macrocefalia urbana o que não só dificulta a manutenção dos equilíbrios ambientais, socioeconómicos como condiciona a capacidade de atrair/fixar investimentos, empregos e residentes. Mas, ao mesmo tempo, todo este território tem uma posição geoestratégica relevante no quadro da Macrorregião do Sudoeste Europeu e no quadro das relações transfronteiriças Norte de Portugal/Castilla y León e Trás-os-Montes/Zamora, que pode e deve favorecer o seu papel de plataforma giratória entre faixa litoral luso-galaica e a faixa interior luso-castelhana.

A intensificação das dinâmicas de cooperação transfronteiriça, garantindo uma maior articulação funcional e económica entre a fronteira transmontana e a fronteira «zamorana» podem contribuir, assim, não só para o reforço da capacidade de atração e polarização de Bragança, mas também para a afirmação do Eixo Urbano Bragança/Macedo/Mirandela como fator de estruturação territorial e de qualificação dos fatores de atratividade e de competitividade das Terras de Trás-os-Montes. Em contrapartida, a redução significativa dos níveis de atendimento, de qualidade e sustentabilidade das redes de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos, resultado do declínio demográfico e da racionalização financeira, fragiliza cada vez mais os restantes centros urbanos sede de concelho. Um dos principais desafios é, portanto, dotar estes centros urbanos dos meios e recursos necessários para garantir a articulação entre o ordenamento territorial e a preservação da natureza e promover uma melhor integração funcional e um reforço da coesão social, sendo, assim, elementos fundamentais de sustentabilidade social, económica e ambiental destes vastos territórios. A equidade territorial e as condições de vida das populações podem depender em grande medida dos polos urbanos concelhios e do seu funcionamento em rede, do seu nível de serviços e funções urbanas e territoriais ou ainda da sua massa crítica, fatores fundamentais para atrair e fixar investimentos e pessoas.

1.3. Conetividade

Até ao final da primeira década do século XXI o território de Terras de Trás-os-Montes era marcado por uma elevada «perifricidade» relativamente aos principais centros urbanos do sistema urbano nacional, fruto de uma total ausência de ligações rodoviárias em perfil de autoestrada. A expansão da rede rodoviária fundamental na região, nomeadamente a finalização da A24 entre Vila Verde da Raia e Viseu, a transformação do IP4 em perfil de autoestrada (A4), do IP2 de Macedo de Cavaleiros (nó A4) para sul e a construção do IC5 entre Alijó (Pópulo) e Miranda do Douro (Duas Igrejas), reduziram significativamente o encravamento geográfico do território, permitindo uma redução significativa dos tempos de acesso das suas cidades médias e de algumas das sedes de concelho ao litoral e ao Porto.



Figura 5. Mapa da Rede Transeuropeia de Transportes (atual e prevista). Fonte: Acessível online em: <https://bit.ly/2mOy4Ru>

Em conjunto com o reforço da rede rodoviária ocorrido nas regiões fronteiriças de Galiza e Castela e Leão em finais do século passado, nomeadamente através da construção da A-52 e da A-11 a região encontra-se na eminência de um reposicionamento estratégico importante, aproximando-se dos espaços litorais e respetivos centros urbanos principais e ao mesmo tempo constituindo uma das principais portas de conexão com os principais corredores europeus de comunicações com a consequente aproximação aos

centros de produção e decisão Europeus através da sua integração na Rede Transeuropeia de Transportes (RTE-T).

Para que esta realidade se conforme, mantem-se como imperativo assegurar a conclusão efetiva destes canais de ligação à rede rodoviária principal de Espanha, através da conclusão do troço da A-11 entre Zamora e a ponte internacional de Quintanilha, bem como o prolongamento do IP2 até Puebla de Sanabria (A-52), já que só assim a região garantirá a inserção na rede transeuropeia multimodal de transportes.

O prolongamento do IP2 até à fronteira e consequentemente até Puebla de Sanabria, reveste-se aliás de fulcral importância para garantir o caráter multimodal desta integração na RTE-T, dado que se conseguiria deste modo assegurar um acesso rápido e eficaz à Rede de Ferroviária de Alta Velocidade (AVE), garantindo assim uma tripla integração modal da região na RTE-T (modo rodoviário, ferroviário e aéreo). Refira-se a este propósito a relevância regional do aeródromo de Bragança, cuja consolidação surge de vital importância no quadro transfronteiriço de acessibilidades, atendendo à sua potencial influência no território transfronteiriço e ao potencial de abertura ao exterior que proporciona a esta região, designadamente nas componentes turística e logística, mas também na possibilidade de se estabelecerem rotas aéreas para as principais zonas europeias de emigração.



Importa igualmente equacionar o prolongamento desta via em território espanhol até León possibilitando assim a criação de um novo corredor internacional capaz de ligar a cidade do Porto ao Norte da Europa, através da fronteira de Irún. Este corredor permitiria atrair os tráfegos de mercadorias entre os principais portos do Norte Atlântico (Leixões e Vigo) e da costa Cantábrica (Gijón, Santander e Bilbao), assegurar a conexão da região aos principais corredores rodoviários no norte de Espanha, com ligação a França, e permitir uma melhor articulação entre os vários modos de transporte, de forma a tornar mais rápidas e eficazes as operações de transporte de pessoas e mercadorias, proporcionando melhores condições de competitividade e desenvolvimento económico da região, potenciando igualmente o fluxo de turistas com destino à região dado que garante uma aproximação às Astúrias bem como a León onde residem mais de 1,5 milhões de pessoas.

Mas apesar do investimento na infraestrutura rodoviária regional ocorrido na última década (IC5 e A4), ao nível da acessibilidade rodoviária, os níveis de desenvolvimento da rede rodoviária nacional (RRN) são ainda baixos. A região possui aproximadamente 3.000 km de rede rodoviária, mas mais de 75% desta rede é de âmbito municipal (estradas e caminhos municipais) totalizando a rede rodoviária nacional na CIM-TTM apenas 724 km (cerca de 24% do total da rede rodoviária da região e 5% do total da RRN do continente) dos quais 143,8 km pertencem à rede fundamental – IP (5% do total da rede da região e 6% de toda a rede fundamental do continente). Apenas 4 dos concelhos da CIM-TTM possuem rede fundamental (Bragança, Macedo de Cavaleiros, Mirandela e Vila Flor) e existem dois concelhos, designadamente Vimioso e Vinhais, que não possuem qualquer km de rede fundamental – IP ou de rede complementar – IC.

No que diz respeito à rede ferroviária, a CIM das Terras de Trás-os-Montes apenas tem em exploração um (pequeno) troço entre o Cachão, Mirandela e Carvalhais, vocacionado para o transporte urbano com um serviço de Metropolitano Ligeiro. A aposta no modo ferroviário como alternativa de transporte de pessoas e mercadorias na região do Nordeste Transmontano há muito que não é uma alternativa considerada nas estratégias nacionais. A linha do Douro, única linha ativa nas imediações da região do nordeste transmontano, apresenta uma condição insatisfatória, segundo o último relatório da Infraestruturas de Portugal. Dos canais inativos na região, integrados na linha do Douro, fazem parte duas linhas de via estreita, nomeadamente a linha do Sabor e parte da linha do Tua.

A linha do Tua possuía uma extensão de 133,8 km e ligava Tua, na linha do Douro, a Bragança pelo vale do Rio Tua e, a partir de Mirandela, pelo planalto transmontano. Entre 1991 e 1992 terminou a exploração do troço Carvalhais-Macedo-Bragança (73,5 km) e três anos depois deu-se início ao serviço de transporte em metropolitano ligeiro entre Cachão, Mirandela e Carvalhais, que ainda hoje se encontra em funcionamento, alargando-se em 2001 o serviço até ao Tua.

Atualmente o serviço de metro ligeiro assegura o serviço de transporte entre Cachão-Mirandela e Mirandela-Carvalhais. A criação da albufeira do Aproveitamento Hidroelétrico de Foz Tua (AHFT) levou, em 2016, à inundação de 16km desta linha, entre Tua e Brunheda, e em breve deve entrar em funcionamento da linha do Tua no troço Brunheda-Carvalhais (39,2 km), integrada numa solução de mobilidade intermodal rodo-fluvial-ferroviária. A IP concessionou à Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Tua (ADRVT) o troço entre Brunheda e a Estação Ferroviária de Mirandela-Carvalhais, cabendo a esta última assegurar o transporte de passageiros no âmbito do Sistema de Mobilidade Turística e Quotidiana do Vale do Rio Tua.

A linha do Sabor desenvolve-se entre o Pocinho, na linha do Douro, e Duas Igrejas, em Miranda do Douro, ao longo de 105,3 km, subindo até Torre de Moncorvo pela margem direita do Douro, após o que percorre o planalto mirandês. Esta infraestrutura está encerrada ao tráfego ferroviário desde 18 de Outubro de 1988. Com uma orografia complexa do terreno e um reduzido investimento inicial na sua construção, possui um traçado de elevada sinuosidade entre o Pocinho e Vilar do Rei (km 68,8) e um perfil longitudinal de inclinações até 25% até Carvalhal (km 22,6), apenas interrompida pelos patamares das estações de Torre de Moncorvo (km 12,3) e Larinho (km 16,5).

De um ponto de vista geoestratégico, as Terras de Trás-os-Montes ocupam uma posição relevante no quadro da articulação entre a faixa litoral luso-galaica e a faixa interior luso-castelhana, potenciada pela construção ou conclusão de algumas vias rodoviárias importantes (A4 e a IC5). Mas este posicionamento é fortemente condicionado pelo adiamento do fecho da malha rodoviária transfronteiriça, nomeadamente a conclusão do troço da A-11 entre Zamora e a ponte internacional de Quintanilha, do IC5 até Miranda do Douro/Fronteira ou ainda pelo não prolongamento do IP2 até Puebla de Sanabria, o que reduz a mobilidade transfronteiriça e a conectividade transeuropeia, nomeadamente a ligação às estações do AVE em Puebla de Sanabria e A Gudiña.

Ao nível interno, importa sublinhar as reduzidas conectividade, mobilidade e acessibilidade interna e intermunicipal, provocada por estrangulamentos sérios nas redes viárias, na oferta reduzida de transportes e uma desigual repartição de funções e serviços públicos. Os baixos níveis de acessibilidade infraestrutural são evidentes fora do “corredor da A4”, com fortes limitações nas ligações Bragança/Vinhais e Bragança/Vimioso/Miranda. Em grande parte, porque os níveis de desenvolvimento da rede rodoviária nacional (RRN) e regional (RRR) são ainda baixos face à média nacional e o estado de conservação insatisfatório em parte significativa desta rede na região, cuja densidade é, já por si, uma das mais baixas do continente.

Depois de um período de desinvestimento e de encerramento da quase totalidade da rede regional ferroviária em via estreita, surgem agora algumas vozes a reclamar uma reflexão e um debate aprofundado sobre o futuro da ferrovia no país e no Interior Norte. Acresce que a previsível entrada em funcionamento em 2019 do Sistema de Mobilidade Turística e Quotidiana do Vale do Rio Tua, poderá fomentar uma reativação do serviço ferroviário da linha do Tua, nomeadamente em razão



do crescente interesse turístico pelas linhas históricas em via estreita, demonstrado pelo desenvolvimento de planos de reativação de linhas em vários países da EU. Do mesmo modo, a eventual reativação das minas de Carvalhal em Torre de Moncorvo poderá potenciar a revitalização da linha do Sabor para o escoamento do minério pela via ferroviária. Finalmente, a promessa de eletrificação da linha do Douro até ao Pocinho e a eventual reabertura da ligação transfronteiriça em Barca d'Alva, potenciando o papel da ferrovia como alternativa mais sustentável de mobilidade e de transporte de mercadorias, poderá trazer novas oportunidades para toda a região e ter um impacto económico significativo neste território.

2. COMPONENTE HUMANA

2.1. Demografia

A população das Terras de Trás-os-Montes tem vindo a diminuir de forma contínua ao longo das últimas décadas, enfrentando este território uma ameaça séria de declínio e esvaziamento demográfico. Entre os anos de 1991 e 2011, perdeu cerca de 15.000 habitantes, enquanto a tendência verificada no mesmo período País e na região Norte, onde se insere, foi a de um crescimento populacional, ainda que moderado. Este decréscimo da população explica-se pela taxa de crescimento natural negativa e pelo saldo migratório negativo, o que infere uma taxa de crescimento efetivo da população negativa,

Ainda assim, podemos destacar algumas especificidades ao nível dos concelhos que, de certo modo, contrariam um declínio demográfico aparentemente homogéneo em toda a região. Na verdade, de acordo com os dados do INE as dinâmicas concelhias em termos populacionais revelam algumas diferenças dignas de registo e análise. Em primeiro lugar, 6 de 9 concelhos que constituem a CIM-TTM registaram, em 2011, um número de habitantes inferior (em alguns casos, substancialmente inferior) a 10.000. Destaca-se aqui o concelho de Vimioso enquanto o menos populoso (4.669 habitantes em 2011) e o concelho de Vinhais que registou um declínio populacional absoluto mais forte, tendo passado de 12.727 habitantes em 1991 para 9.066 habitantes em 2011.

O ritmo de perda de população residente tem sido intenso, sobretudo nos concelhos de Vinhais, Vila Flor, Mogadouro, Alfândega da Fé, Vimioso e Macedo de Cavaleiros. A este cenário escapam os concelhos de Mirandela e Bragança, que apresentam padrões de evolução mais particulares. Mirandela foi um concelho que no período compreendido entre 1991 e 2001 registou um aumento populacional, associado sobretudo ao crescimento da cidade. Contudo, na transição de 2001 para 2011, o concelho registou uma perda de população significativa, na ordem dos 2.000 habitantes, seguindo a tendência geral da CIM-TTM. Por fim, Bragança destaca-se como sendo o concelho mais populoso, conseguindo ao longo dos anos captar e fixar mais população.

Mesmo assim, pese a evolução demográfica positiva verificada, o ritmo de crescimento passou a ser significativamente mais lento: o ganho populacional registado entre os anos 2001 e 2011 é significativamente inferior ao ganho do período 1991- 2001. Tal deve ser considerado um sinal de alerta para uma eventual estagnação do crescimento populacional de Bragança.

Para além da tendência de declínio demográfico que se tem vindo a verificar, o território das Terras de Trás-os-Montes caracteriza-se também por um padrão de povoamento disperso e de baixas densidades. Na verdade, com uma superfície com mais de 5.500 km², a CIM TTM registou em 2011 uma densidade populacional de aproximadamente 21 hab/km². As cidades de Bragança, Mirandela e Macedo de Cavaleiros apresentam os valores de densidade populacional mais elevados, acima dos 400 hab/km². Num nível inferior, os restantes municípios vão também concentrando população apenas nos centros urbanos, sedes de concelho. À medida que nos vamos afastando das sedes de concelho, deparamo-nos com densidades populacionais bastante reduzidas, senão mesmo residuais, marcando um território notoriamente rural de ocupação dispersa.

Concelho	Ano		
	1991	2001	2011
Alfândega da Fé	6.734	5.963	5.104
Bragança	33.055	34.750	35.341
Macedo de Cavaleiros	18.930	17.449	15.776
Miranda do Douro	8.697	8.048	7.482
Mirandela	25.209	25.819	23.850
Mogadouro	12.188	11.235	9.542
Vila Flor	8.828	7.913	6.697
Vimioso	6.323	5.315	4.669
Vinhais	12.727	10.646	9.066
CIM-TTM	134.682	129.139	119.538

Tabela 1. População residente nos concelhos da CIM-TTM, em 1991, 2001 e 2011. Fonte: INE, I.P., Censos da População

O território da CIM-TTM é, por isso, caracterizado por uma evidente estratificação do espaço rural e urbano. A zona sudoeste do território (concelhos de Mirandela, Macedo de Cavaleiros, Vila Flor e Alfândega da Fé) revela padrões de ocupação populacional homogéneos entre as várias freguesias. Porém, o mesmo não acontece nos restantes concelhos, onde as diferenças de ocupação do território entre as zonas urbanas e rurais são acentuadas. Nas freguesias rurais verificam-se densidades populacionais abaixo dos 10 hab/km² mas, no mesmo concelho, podemos encontrar freguesias urbanas com densidades populacionais significativas: 63,5 hab/km² em Miranda do Douro; 70,1 hab/km² em Vinhais; mais de 1500 hab/km² nas freguesias urbanas de Bragança.

Não obstante a diminuição da população residente e o padrão de ocupação dispersa do território, tem-se verificado simultaneamente crescimento populacional nos centros urbanos, denotando



uma tendência para a urbanização da população. Se por um lado se tem verificado uma evolução demográfica negativa na generalidade dos concelhos, por outro lado, tem-se registado um aumento populacional nas freguesias urbanas desses mesmos concelhos. A população da maioria das freguesias urbanas da CIM-TTM tem aumentado ao longo das duas últimas décadas, mesmo em centros urbanos de menor densidade, como é o caso de Vimioso ou Miranda do Douro. Na verdade, a população que reside nas freguesias urbanas representa aproximadamente 45% da população residente, evidenciando deste modo uma tendência clara para a urbanização e a concentração urbana. A perda de dinamismo demográfico está sobretudo associada ao fenómeno de envelhecimento da população, consubstanciado em duas direções em simultâneo: um envelhecimento de topo (com um número crescente de população idosa na estrutura populacional) e um envelhecimento de base (com uma redução progressiva do número de jovens na estrutura populacional). Considerando todos os concelhos deste território, a população idosa (com 65 ou mais anos) aumentou consideravelmente, tendo representado 23% da estrutura etária em 2001 e passando a representar 28% em 2011, mais de um quarto da população. Os outros dois grupos etários viram a sua representatividade decrescer ligeiramente, tendo o grupo etário dos jovens (com idades compreendidas entre os 0-14 anos) diminuído 2 pontos percentuais na estrutura etária da população.

A composição da estrutura etária de cada concelho confirma o envelhecimento da população das Terras de Trás-os-Montes. Em 2011, só três dos nove concelhos (Bragança, Mirandela e Macedo de Cavaleiros) tinham mais do que 1000 habitantes que se enquadram no escalão etário dos 0 aos 14 anos. Por outro lado, todos os concelhos revelam padrões elevados de envelhecimento, sendo os concelhos de Vinhais e Vimioso aqueles onde a proporção de idosos na estrutura etária é superior a dois terços. Além disso, na viragem de 2001 para 2011, todos os concelhos sem exceção assistiram a uma diminuição de população jovem e um aumento da população idosa. A baixa proporção de jovens, a par de um peso elevado de população idosa, reflete uma estrutura populacional com grandes entraves à sua renovação, conduzindo desse modo ao declínio demográfico já evidenciado. Perante estas tendências demográficas, é expectável que se venham a agravar os índices de envelhecimento nos concelhos da CIM-TTM. O índice de envelhecimento de um território corresponde ao número de idosos residentes por cada 100 jovens, indicador que, por isso, reflete o peso da população idosa nesse território. Os concelhos de Vinhais e Vimioso evidenciam índices de envelhecimento mais elevados em 2001 e 2011 e, na viragem dos períodos quase que duplicaram este indicador. Destaca-se também Bragança, com o índice de envelhecimento mais baixo de todo o território que, pese o elevado número de idosos que residem no concelho (mais de 8.000), contrabalança o seu peso ao conseguir manter ainda um número estável de população jovem, com menos de 15 anos.

Concelho	Densidade Populacional (hab/Km2)	Jovens (<15 anos - %)	Índice de envelhecimento (idosos/100 jovens)
Alfândega da Fé	15,5	9,7	327,9
Bragança	29,9	12,2	183,2
Macedo de Cavaleiros	22,2	11,3	249,6
Miranda do Douro	15,2	10,0	321,4
Mirandela	35,7	11,8	211,6
Mogadouro	12,3	9,8	329,6
Vila Flor	24,8	10,8	262,9
Vimioso	9,5	9,3	393,2
Vinhais	12,7	8,0	483,2
CIM-TTM	26,5	11,04	260,4

Tabela 2. Caracterização demográfica da população da CIM-TTM em 2011. Fonte: INE, I.P., Censos da População

Em suma, as dinâmicas demográficas registadas ao longo dos últimos anos nas Terras de Trás-os-Montes revelam a ocorrência de movimentos migratórios internos e supramunicipal, que esvaziam as áreas rurais de população em favor da concentração nos centros urbanos. Por outro lado, a tendência para um declínio demográfico geral na região, com perda de população, mesmo em alguns aglomerados urbanos de pequena dimensão que não estão a conseguir fixar residentes como conseguiam noutros períodos. Transversalmente, o fenómeno de envelhecimento concorre para um agravamento do declínio demográfico que a região sofre, ao não conseguir assegurar convenientemente uma renovação das estruturas populacionais que contribuam para um maior dinamismo territorial. O envelhecimento demográfico deste território apresenta-se como um desafio à (in)sustentabilidade demográfica, com efeitos diretos na própria sustentabilidade social e económica das comunidades rurais e agravamento das situações de pobreza, isolamento e abandono, só possível de inverter com a fixação de novos residentes, mais jovens e ativos. O empreendedorismo, a empregabilidade dos mais jovens e mais qualificados e a valorização social das profissões ligadas ao setor primário, à indústria agroalimentar e ao turismo são essenciais não só para reter os jovens e fixar famílias, como para assegurar a criação de riqueza e o desenvolvimento sustentável destes setores e atividades.

2.2. Recursos Humanos

A qualificação da população surge como um fator decisivo para a promoção de uma economia mais dinâmica e inclusiva, ao potenciar a empregabilidade e promover a competitividade empresarial. A região registou uma melhoria significativa dos níveis de analfabetismo entre 2001 e 2011 (a taxa média desceu 6%, com realce para os municípios de Vimioso e Miranda do Douro). Todavia, a região continua a apresentar elevados níveis de analfabetismo bem como de abandono escolar, em particular quando comparada com a realidade nacional (tx de analfabetismo da região de 11,46% face a 5,22% em Portugal; tx de abandono escolar da região de 1,85% face a 1,58% em Portugal – 2011).



Este cenário reflete a necessidade de continuar a reforçar os investimentos no setor da educação (especialmente na formação, com o intuito de fornecer ferramentas/programas para uma participação ativa no mundo do trabalho) de modo a capacitar a região de população qualificada, influenciando positivamente o desenvolvimento económico-social.

A melhoria dos níveis de formação e qualificação é, aliás, uma das tendências consolidadas nas últimas décadas, muito embora o território continue a revelar valores inferiores à média nacional, sendo ainda significativo o peso da população com níveis de instrução ao nível do ensino primário. No entanto, os indicadores disponíveis revelam alguns factos que merecem ser analisados e valorizados, desde logo em termos de frequência escolar. No ano letivo 2011-2012 a população estudantil fixava-se nos 17.284 indivíduos, representando aproximadamente 16% da população residente da CIM-TTM. Na região existiam então 94 estabelecimentos de ensino básico e 15 de ensino secundário, com 11.728 e 4.490 alunos inscritos respetivamente, acrescendo 1.066 alunos no ensino profissional. Uma análise desagregada por município revela que Bragança é o município com mais estabelecimentos de ensino básico e secundário e também o maior número de alunos inscritos durante o ano letivo de 2011/2012. Adicionalmente, a análise do número de escolas por dimensão territorial demonstra que praticamente todos os municípios da CIM-TTM possuem mais de 8 escolas básicas e secundárias por cada 10.000 habitantes, com exceção de Macedo de Cavaleiros e Mogadouro. Relativamente ao ensino superior, no ano letivo 2012/2013 existiam 9 estabelecimentos na região e 5.885 alunos inscritos, com uma taxa de escolarização média de 11,8% e um número de diplomados de 1.425.

Em matéria de atividade e emprego, os indicadores territoriais revelam, também, alguns problemas estruturais. De acordo com os dados dos Censos 2011, a população ativa era de 46.130 habitantes, cerca de 44% da população residente, um valor muito inferior aos cerca de 56% da média da região Norte e do País, dos quais, 41.115 tinham uma atividade ou emprego, ou seja 34% da população residente, um valor inferior à média nacional.

Os Censos 2011 revelam ainda a forte dependência do emprego terciário, já que 70% da população empregada depende das atividades relacionadas com o comércio e serviços, e do setor primário, ainda responsável por cerca de 11% da população empregada. Uma análise mais fina dos dados mostra, por exemplo, que 4 atividades económicas do setor terciário (Comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos; Educação; Atividades de saúde humana e apoio social; e Administração Pública, Defesa e Segurança Social Obrigatória), agregam mais de 50% da população empregada. A primeira destas atividades é não só a atividade onde maior proporção da população empregada trabalha, mas também a atividade que abrange mais ativos empregados nos concelhos de Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro e Mirandela.

O setor público é, indiscutivelmente, o mais importante empregador da região. Desde logo na educação, a segunda atividade que mais população emprega nas Terras de Trás-os-Montes e que inclui todo o pessoal docente e não docente, bem como todos os recursos humanos afetos a serviços de ensino e formação e de apoio à educação. Para os valores elevados de emprego neste setor contribui sobretudo a rede de estabelecimentos de ensino não superior no município e a presença de instituições de Ensino Superior no território, como o Instituto Politécnico de Bragança. De seguida as “atividades de saúde humana e apoio social”, que ocupam cerca de 12,1% da população empregada da CIM-TTM. Um valor importante e expectável, tendo em conta a estrutura demográfica deste território que gera a procura por serviços de saúde e de assistência social, geriátrica e domiciliária, como também pela existência de Unidades Hospitalares de dimensão significativa no território.

Uma parte considerável da população empregada trabalha em serviços e funções ligadas à “Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória”. Enquadram-se aqui todos os funcionários das câmaras municipais e outros serviços de poder local, mas também de organismos periféricos ou desconcentrados da administração central. Apesar da inexistência de informação normalizada disponível, podemos assumir que cada uma das câmaras municipais da CIM-TTM empregava diretamente, em 2015, entre 130 a 350 funcionários, afirmando-se como importantes entidades empregadoras da região.

No que respeita aos níveis médios de remuneração, importa referir que o salário médio nas Terras de Trás-os-Montes apresentam o valor mais elevado no setor terciário (694,70 €), consideravelmente abaixo do salário médio praticado na região Norte (850,70 €) e ainda mais baixo quando comparado com o salário médio do setor terciário de Portugal (943 €). O salário médio do setor primário neste território (568,70 €) fica igualmente aquém dos valores praticados na região Norte (755,60 €) e em Portugal (708,3€). O mesmo acontece quando comparado o salário médio praticado na CIM-TTM nas atividades do setor secundário com o salário médio da zona Norte e do país. O nível de desemprego dos municípios da CIM-TTM apontava em 2011 para 12,3 desempregados por cada 100 habitantes, valor abaixo da média nacional (15,2 desempregados para cada 100 habitantes). Estes números refletem bem um dos maiores problemas da região, a escassez do mercado de emprego e a sua concentração em segmentos pouco qualificados e remunerados, colocando o desafio da sua qualificação e valorização como fundamental para reforçar a capacidade de atração e fixação de recursos humanos jovens e qualificados neste território.

2.3. Qualidade de Vida

A qualidade de vida de um território e da sua população pode ser medida através de um conjunto muito amplo de indicadores que refletem dimensões muito diversificadas, desde o ambiente



à pobreza e exclusão social, passando pelo acesso a bens e serviços públicos fundamentais à empregabilidade e aos níveis de remuneração e de proteção social. Tendo em vista o objeto e a finalidade deste trabalho optamos por selecionar quatro destas dimensões: o ambiente na vertente das redes básicas de saneamento básico e do esforço orçamental dos municípios; a exclusão e a cobertura dos mecanismos de proteção social; os níveis de rendimento familiares provenientes do trabalho; o índice do poder de compra.

O nível de cobertura territorial e populacional das redes de abastecimento de água nas Terras de Trás-os-Montes era, segundo os últimos dados disponíveis (2009), da ordem dos 95%, um valor em linha ou mesmo superior às médias da NUT III Norte (92%) e do Continente (96%). Paralelamente, 92% da população residente no território é servida por redes de drenagem de águas residuais residente, enquanto o valor homólogo do Norte é de 87% e o Continente de 90%. De realçar ainda a elevada qualidade da água consumida, cujo valor é superior aos 99% em todos os municípios da CIM Terras de Trás-os-Montes, uma homogeneidade que se verifica aliás na cobertura territorial e nos níveis de atendimento de todas as redes de infraestruturas básicas de saneamento básico.

Em matéria de proteção e de luta contra a exclusão social, um dos indicadores disponíveis que permite avaliar não só o estado de necessidade do território e o alcance das políticas é o número de beneficiários do Rendimento Social de Inserção. Em 2017, 2557 indivíduos residentes nas Terras de Trás-os-Montes eram beneficiários do Rendimento Garantido e do Rendimento Social de Inserção, o que representava 2,6% da população residente e 7,9% dos beneficiários ativos. Em termos relativos, este último valor é claramente superior à média do continente (5,9%) e ligeiramente superior à média regional norte (6,1%). Já no que diz respeito à proporção dos beneficiários destes dois rendimentos no conjunto da população residente, os 2,6% são claramente inferiores aos 3,7% da média da NUT II Norte e aos 3,1% da média do Continente. A distribuição territorial é relativamente homogénea mesmo se alguns municípios se distanciam como é o caso de Alfândega da Fé (4,3% da população residente e 9,6% da população ativa), Vila Flôr (4,3% e 11,9%) e Vinhais (3,1% e 10,8%).

O ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem nas Terras de Trás-os-Montes era, em 2016, de 868,3 €, um valor mais baixo do que o do Continente (1107,9 €) e mesmo do verificado na NUT II Norte (986,9 €). Os trabalhadores de Alfândega da Fé ganhavam apenas, em média, 68% do que recebiam os trabalhadores do continente e os de Bragança, os com ganhos mais elevados, não iam além dos 83%. Em termos da remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem, o valor médio ficava-se pelos 732,9 €, contra os 834,0 no Norte e os 924,8 €. Mas a distribuição pelos diferentes setores de atividade económica revela fortes desequilíbrios: os trabalhadores da agricultura, produção animal e silvicultura ganhavam, em média, apenas 621,1 €, enquanto os da indústria transformadora ganhavam 746,4 € e os dos serviços 737,4 €.

Os desequilíbrios territoriais são consideráveis, tendo-se registado os valores mais elevados em Bragança (777,2 €), Mirandela (738,2 €) e Miranda do Douro (705,6 €) e os mais baixos em Alfândega da Fé (652,3 €), Vila Flôr (669,6 €) e Vinhais (670,5 €).

O Indicador per Capita do poder de compra (IpC) traduz o poder de compra manifestado, em termos per capita, no território tendo por referência o total do país. Em 2015, o seu valor era no Continente de 100,7, na NUT II Norte de 92,1 e na NUT III Terras de Trás-os-Montes de 80,6. Nenhum dos municípios deste território supera a média nacional. Bragança tem 98%, Mirandela 84,5%, Miranda do Douro 75,8% e Macedo de Cavaleiros 74,7%. Os valores mais baixos verificam-se em Vinhais (58,3%), Vimioso (62,6%) e Vila Flôr (63,1%). Desde 2005, verifica-se, no entanto, uma lenta, mas progressiva, tendência de convergência com a média nacional. Mas em verdade que, em 2015, 74% do poder de compra das Terras de Trás-os-Montes estava concentrado nos municípios de Bragança (38%), Mirandela (21,2%) e Macedo de Cavaleiros (12,3%).

3. COMPONENTE ECONÓMICA

3.1. Perfil Económico e Produtivo

A taxa de variação homóloga do Produto Interno Bruto (PIB) para a NUT III Alto Trás-os-Montes (recorremos a esta unidade por não existir informação pública desagregada neste período para as duas NUT III que lhe sucederam, as Terras de Trás-os-Montes e o Alto Tâmega) segue de perto, de 2007 a 2011, as tendências verificadas na região Norte e o país. No entanto, neste mesmo período, constata-se que as taxas relativas a este espaço geográfico apresentam uma menor volatilidade que as restantes, facto que pode ser explicado por esta ser uma região relativamente mais isolada que outras regiões do país.

O PIB per capita do Alto Trás-os-Montes tem registado nos últimos anos (2007-2011) uma convergência, apesar de ligeira, com o PIB per capita a nível nacional. Importa, no entanto, ressaltar que este efeito se deve, em parte, à redução da sua população residente. Mesmo assim, em 2011, a disparidade registada entre os dois valores deste indicador foi muito significativa, sendo o PIB *per capita* deste território 31% inferior ao nacional.

No que respeita ao Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo Alto Trás-os-Montes, verifica-se que o sector terciário (Serviços) é o mais relevante, sendo responsável por 69,1% do VAB total; valor em linha com a região Norte (67,4%) mas inferior ao verificado a nível nacional (74,4%). É ainda de realçar o peso elevado que o setor primário (Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca) tem neste território, representando 6,9% do VAB, percentagem 3 vezes superior à verificada nacionalmente.



Em 2014, a NUT III Terras de Trás-os-Montes contribuía com 0,8% para a formação do PIB nacional, em um montante de 1.469 milhões de euros, correspondendo a um VAB a rondar os 1.285 milhões de euros. Esta realidade económica traduzia-se num PIB per capita regional de cerca de 13.000 euros, ligeiramente abaixo da média da NUT II Norte, cifrada nos 13.858 euros, mas distante da média nacional de 16.676 euros

Do mesmo modo que o território reflete de forma muito marcada a problemática da baixa densidade, em termos demográficos, económicos e sociais, também o tecido empresarial se caracteriza por empresas de muito pequena dimensão e baixa penetração nos setores da tecnologia e da inovação. Das cerca de 17.000 empresas existentes no território da CIM-TTM, 82% são empresas em nome individual e 98,7% têm menos de 10 trabalhadores. Em média, cada empresa sediada na região emprega 1,6 trabalhadores. Por outro lado, os dados do INE revelam que a proporção do VAB das empresas da região em setores de alta e média-alta tecnologia é de apenas 8,8% (valor alinhado com o da região Norte, de 9%, mas abaixo da média nacional de 11,5%), enquanto o setor das TIC somente contabiliza 50 empresas, as quais empregam apenas 82 trabalhadores.

Uma análise da distribuição municipal destas empresas (2011) revela uma grande disparidade de situações ao nível do número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios. Bragança é o município com o maior número de empresas da região (3.731), de trabalhadores ao seu serviço (9.264) e de volume de negócios gerado (810 milhões de euros). No outro extremo, o município de Alfândega da Fé apresenta o menor número de empresas, com 487 empresas registadas, e Vimios com o menor número de pessoal ao serviço (702) e menor volume de negócios gerado (46 milhões de euros). O volume de negócios médio das empresas instaladas nas Terras de Trás-os-Montes é significativamente inferior à média nacional, 150,3 milhares de euros contra 312,3 milhares de euros, sendo Alfândega da Fé o município que regista o valor médio mais alto (568,2 milhares de euros).

A análise da estrutura produtiva das Terras de Trás-os-Montes revela a importância do setor agroflorestal, não só em termos de recursos disponíveis e atividades geradas, mas também em termos de potencial de desenvolvimento económico e territorial. A importância do setor primário está bem patente também no uso da terra, com 38% do território considerado como Superfície Agrícola Utilizada. Porém, em termos produtivos, esta preponderância do setor primário esbate-se, por via do reduzido contributo do setor primário para a criação de riqueza no conjunto da economia.

O setor primário contribui apenas com 7% para o VAB regional (88 milhões de euros), enquanto o setor terciário representa 65% e o secundário os restantes 28%. Se efetuarmos um pequeno exercício que relacione o VAB gerado na região por trabalhador e setor de atividade, constata-se que o setor secundário se encontra num patamar muito superior aos restantes, com um rácio de valor acrescentado bruto por trabalhador a atingir os 64.000 euros/ano, enquanto o setor dos serviços ronda os 35.000 euros/ano e o setor primário se fica apenas pelos 4.000 euros/ano/trabalhador. Ou seja, o setor primário, que continua muito preponderante na ocupação da população ativa e no uso do solo, é também aquele que apresenta a menor produtividade do trabalho.

A agricultura é ainda marcada por uma estrutura tradicional, assente em pequenas e médias explorações, de cariz individual ou familiar, diretamente associada às fileiras hortícola, frutícola e micológica, através do cultivo de castanha, amêndoa, cereja, cogumelos e da produção de vinho e azeite ou ainda a produção pecuária de bovinos, ovinos, caprinos e suínos. Nos últimos anos têm surgido alguns sinais interessantes de mudança e modernização, através, nomeadamente, de investimentos de jovens agricultores, e até de algum investimento direto estrangeiro, na produção de azeite e vinho, mas também na amêndoa e na castanha, sendo expectável que neste último produto a região possa atrair cerca de 10 milhões de euros em investimento direto. Acresce ainda a expansão de algumas fileiras tradicionais, com nota particular para os enchidos, que têm conhecido ao longo da última década uma notável empresarialização e um crescimento substancial e duradouro.

De notar que nas Terras de Trás os Montes há 23 produtos classificados pela União Europeia com Denominação de Origem Protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IGP). Carnes, vinhos, frutos secos, fumeiro, queijos mel e azeite ostentam este selo e percebe-se porquê: qualidade inquestionável, sabor autêntico e inconfundível. Aliás, a rica gastronomia da região assume-se como um dos principais traços identificativos do território e é também um dos fatores impulsores do movimento turístico que tem vindo a conhecer, nos últimos anos, uma oferta e crescimento significativos.

O turismo é também um setor com grandes potencialidades, mas com uma expressão económica e territorial ainda muito limitada. A oferta turística das Terras de Trás-os-Montes, de acordo com os dados do INE relativos a 2014, é constituída por 63 estabelecimentos, aos quais corresponde uma capacidade de alojamento de 2.864 camas. A oferta de unidades de alojamento é composta essencialmente por estabelecimentos de turismo no espaço rural (TER) / turismo de habitação (TH) e de alojamento local (AL). Estas duas formas de alojamento são responsáveis por cerca de 78% dos estabelecimentos existentes, sendo os restantes 22% estabelecimentos hoteleiros. Contudo, os dados mostram que as duas principais tipologias de alojamento são de muito pequena dimensão. Em termos médios, cada estabelecimento hoteleiro, cada unidade de AL e cada estabelecimento de TER/TH da região tem capacidade para alojar 117, 35 e 15 hóspedes, respetivamente. Estes dados estão em linha com a média regional e nacional.

No que respeita ao crescimento do setor na região, em relação a 2013, apesar da oferta de unidades de alojamento ter decrescido 4,5% (menos 3 unidades), apraz registar o crescimento da capacidade de alojamento em mais 5% (mais 139 camas). A análise da distribuição da capacidade da oferta de alojamento pelo território da CIM-TTM revela a importância de 3 concelhos –Bragança, Mirandela e Miranda do Douro– que em conjunto concentram mais de 76% das camas, com destaque para Bragança com 45%.



Em relação à procura turística, tendo por base os meios de alojamento oficiais, em 2014 pernoitaram no território das TTM perto de 103 mil hóspedes, os quais originaram 146 mil dormidas e 4 milhões de euros em proveitos de alojamento. De referir, nesta análise, o decréscimo verificado nos indicadores da procura face a 2013, superior a 1% no caso dos hóspedes e dormidas e a 5% no caso dos proveitos. Este desempenho está em perfeito contraciclo face à evolução muito positiva da procura registada ao nível nacional e regional (NUT II Norte).

Em relação ao número de hóspedes e dormidas, a procura incide maioritariamente sobre a hotelaria (respetivamente com 66% e 62%), seguido pelo Alojamento Local, com média semelhante nos dois indicadores, a rondar os 26%. Mantendo a relação proporcional da distribuição concelhia da oferta turística, o perfil da procura reflete a concentração em três concelhos – Bragança, Mirandela e Miranda do Douro – que em conjunto absorvem entre 75% e 80% dos hóspedes e dormidas, com destaque para Bragança, que regista 46% dos hóspedes e 43% das dormidas. A distribuição dos proveitos por aposento segue o mesmo padrão destes dois últimos indicadores. Quanto aos principais mercados da procura, constata-se um avassalador domínio do mercado nacional, responsável por 84% do total das dormidas registadas, seguido dos mercados espanhol, com 7%, e francês, com quase 4%. Por outro lado, constituindo outro critério de reflexão, os dados revelam uma estada média a rondar as 1,4 noites por hóspede, metade da média nacional e abaixo das 1,8 noites da média da região Norte; uma taxa líquida de ocupação-cama de apenas 14,5%, correspondendo a um terço da média nacional (42%) e a menos de metade da taxa registada na região Norte (34%); e os proveitos anuais de aposento por capacidade de alojamento a cifrarem-se nos 1.400 euros, muito inferiores aos 3.700 euros da região Norte e ainda mais distantes da média nacional, que em 2014 atingiu os 4.800 euros.

3.2. Internacionalização

A internacionalização das Terras de Trás-os-Montes traduz-se na exportação dos seus melhores produtos ou na criação de parcerias internacionais que possam promover a região. No entanto, as exportações representavam, em 2009, apenas 257 mil milhares euros, estando em larga medida concentradas em Bragança, o município com maior contributo para as exportações da região, com 240,8 milhões de euros em exportações em 2010.

O peso de Bragança nas exportações explica-se por este ser o município, a par de Mirandela, com o maior número de empresas na região e com o maior número de pessoal ao serviço, traduzindo-se nos polos mais desenvolvidos da região, tendo um peso significativo nas exportações deste concelho uma empresa do sector automóvel (Faurécia). No entanto, a região da CIM-TTM tem um investimento empresarial pouco significativo no contexto da região Norte. A maioria dos parques industriais não tem as melhores condições e serviços para ajudar os municípios a atrair

mais e melhor investimento empresarial. Existem, no entanto, exceções como os casos da Sortegel no município de Bragança e da Sousacamp em Vila Flor, município que tem também conseguido atrair investimento empresarial adicional nos últimos anos, através da Zona Industrial de Sampaio, onde se situam atualmente empresas como a Frize (Compal+Sumol).

O fortalecimento da estrutura económica e a capacidade de internacionalização deste território estão dependentes da maximização do potencial dos recursos endógenos agrícolas e turísticos e da atração de investimento empresarial. Importa neste contexto referir o papel impulsionador das Associações Comerciais e Empresariais na região e a potencial localização estratégica deste território, que poderão gerar um forte contributo para o desenvolvimento do seu tecido empresarial. A localização fronteiriça de alguns dos municípios da CIM-TTM abre possibilidades de cooperação com Espanha, o que se consubstanciou, por exemplo, no Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha Portugal que estabeleceu um programa de cooperação entre a região Norte e Castilha e Leão. Complementarmente, a proximidade de Bragança a municípios como Puebla de Sanabria em Espanha poderá alavancar as ligações a Espanha e assim atrair investimento direto estrangeiro em turismo, cultura e agricultura. As políticas locais têm um carácter reativo e de pequena escala, assentes numa lógica essencialmente de infraestruturas e serviços, não apostando na necessária diversificação do sistema produtivo, o que leva à fragmentação do mercado interno e a forte dependência ao setor público e das transferências financeiras externas (subsídios, prestações sociais, etc.).

A valorização dos produtos endógenos carece de mecanismos e instrumentos adequados, nomeadamente a criação de uma marca única (marca «chapéu») de promoção territorial e criação de produtos de Denominação de Origem Protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IG), que poderão igualmente servir como alavancas à internacionalização da região. O setor agrícola tem já alguns bons exemplos e boas práticas de internacionalização. Um caso particular do mais recente sucesso nas exportações da região é o azeite que no Alto Trás-os-Montes representa mais de 8 milhões de euros em Volume de Negócios e emprega cerca de 2.000 pessoas. Grande parte do azeite produzido na região obedece à Denominação de Origem Protegida, o que lhe confere exclusividade e um quarto do azeite produzido destina-se a exportações, sendo França, Estados Unidos e Brasil destinos deste produto. Acompanhando o Azeite, a Confederação Nacional de Cooperativas Agrícolas prevê um potencial de exportação de outros produtos endógenos, pelo que é fundamental redimensionar as prioridades de investimento e fomentar.

A mobilização dos recursos endógenos e das fileiras tradicionais para uma estratégia de promoção turística e de internacionalização do território é também uma dinâmica recente e de sucesso como o demonstra a criação da denominada Rota do Azeite. Esta rota abrange 15 itinerários onde se incluem Alfândega da Fé, Alijó, Bragança, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta,



Macedo de Cavaleiros, Mirandela, Mogadouro, Murça, Tabuaço, Torre de Moncorvo, Valpaços, Vila Flor, Vila Nova de Foz Côa e Vimioso, e visa promover o turismo rural da região, bem como o setor da restauração, cooperativas vinícolas e outros produtos típicos regionais como do fumeiro com destaque para a alheira (7ª maravilha gastronómica), vinho, carne, mel, cogumelos, queijos e compotas. Outros exemplos em matéria de organização da oferta e da operacionalização de novos produtos turísticos merecem também destaque, mesmo se os resultados alcançados ainda estão longe do espectável, como os casos, por exemplo, da Rota da Terra Fria Transmontana e do Geopark Terras de Cavaleiros. Importa prosseguir o caminho de valorização comercial e internacionalização dos recursos e potencialidades territoriais, do turismo de natureza ao de turismo rural, do touring cultural e paisagístico à gastronomia e vinhos. O reforço da atratividade da região, e a sua internacionalização, passará, porventura, pela criação de uma “marca-destino” forte, de um marketing territorial adequado e de produtos turísticos profissionalizados, de atuações mais concertadas e pela adoção de práticas de cooperação empresarial entre os agentes do setor e entre estes e os agentes dos setores conexos.

3.3. Inovação

No período de 2001 a 2009 assistiu-se em Portugal a um aumento significativo da despesa em I&D (quadro 12), que em 2001 se cifrava nos 330.331 milhares de euros e em 2009 ascendia aos 1.311.070 milhares de euros. A zona Norte (NUTS II) acompanhou esta tendência e durante o referido período viu o seu investimento em I&D crescer até aos 293.173 milhares de euros. Deste valor, apenas 1.374 milhares foram alocados à NUT III onde se insere a CIM-TTM, o que nesse ano representou 0,5% do total de despesas em I&D. Apesar do gap indiciado por este indicador, as Terras de Trás-os-Montes apresentam um nível Moderate Innovator de acordo com o Regional Innovation Scoreboard, este nível compara com resultados de Innovation Follower na região Centro do país e de Innovation Leader em Lisboa e Vale do Tejo, o que aponta para assimetrias inter-regionais.

As principais referências do sistema de inovação e tecnologia na região consistem: 1) no Instituto Politécnico de Bragança, com um polo em Mirandela, que acolhe hoje em dia um dos mais dinâmicos centros de investigação de toda a rede nacional dos politécnicos, o CIMO – Centro de Investigação da Montanha, e que está bem integrado, pelo seu próprio mérito, no sistema nacional de investigação e inovação; e 2) o Parque de Ciência e Tecnologia “Brigantia-EcoPark”, pertencente ao Parque de Ciência e Tecnologia de Trás-os-Montes e Alto Douro e referenciado na Estratégia Regional de Especialização Inteligente - Portugal 2020. Estas entidades têm estado a apoiar os processos de investigação e desenvolvimento de empresas consolidadas e de empresas incubadas, ambas de base tecnológica e com uma forte vocação para a chamada economia verde.

A região dispõe hoje de espaços laboratoriais para apoio à investigação, desenvolvimento e inovação, estando também apetrechada de equipas de investigação com recursos humanos muito qualificados. Em certa medida, o progresso que as Terras de Trás-os-Montes realizaram nos últimos anos na área da ciência e da tecnologia deve ser aprofundado no quadro de futuras estratégias e programa, uma vez que num contexto de baixa densidade, a ciência, a tecnologia e a inovação surgem como trunfos para proceder a transformações estruturais capazes de otimizar a valorização económica dos recursos endógenos e de fazer progredir a escala de valor dos setores produtivos locais, com impactos na geração de riqueza e na criação de emprego qualificado. Por enquanto, estes sinais são ainda muito ténues e dificilmente têm tradução na realidade diagnosticada.

A economia constitui o problema mais agudo das Terras de Trás-os-Montes. A estrutura produtiva regional é marcada pela atomização das unidades empresariais e centrada na produção de bens não transacionáveis e com défices de integração, comercialização, marketing e internacionalização. Os custos de contexto relativamente elevados (energia, portagens, água, etc.) são fortemente penalizadores da competitividade das empresas que também se ressentem da reduzida capacidade de empreendimento e investimento, das limitações do sistema de inovação regional e da insuficiência dos instrumentos de engenharia financeira de suporte à inovação, à internacionalização e ao empreendedorismo.

A reduzida dimensão do tecido empresarial, a baixa capacidade de investimento, os baixos níveis de empreendedorismo, a ausência de novas ofertas de emprego, o receio de arriscar, o carácter individualista dos agentes económicos locais, muito pouco contribuem para a revitalização e valorização da região. A falta de massa crítica não permite a criação de novas atividades e empresas, comercialmente mais agressivas e fundadas em fatores de competitividade. A cooperação empresarial em torno da valorização de recursos endógenos, a melhoria de condições de contexto para fomentar o empreendedorismo e a criação de emprego e, finalmente, o combate ao “inverno” demográfico são os três grandes desafios em matéria de sustentabilidade para as Terras de Trás-os-Montes.

4. COMPONENTE INSTITUCIONAL

4.1. Redes e Governança Territorial

A noção de “governança” começou a ser aplicada aos territórios no final dos anos oitenta para caracterizar as transformações das modalidades de governo verificadas nas aglomerações urbanas e, mais em particular, nas grandes aglomerações metropolitanas. Em causa estava o progressivo declínio do modelo tradicional de ação pública, descendente e centralizado, em detrimento de um novo modelo que incorpora cada vez mais processos interativos de colaboração e de negociação entre as entidades públicas e uma multiplicidade e diversidade de atores (empresas, associações, grupos de cidadãos, etc.), cujo papel e funções são considerados determinantes no desenvolvimento destas áreas urbanas.



Desde então, as várias disciplinas das ciências sociais têm explorado as várias dimensões do conceito de governança territorial, aplicando-o aos mais diversos contextos e problemáticas. A diversidade de perspectivas teóricas e de abordagens metodológicas mobilizadas não contribuiu, no entanto, para explicitar e clarificar um conceito cada vez mais difuso, polissêmico e, em geral, de difícil operacionalização. A definição aqui utilizada remete para “o conjunto de iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento cooperativo dos atores sociais, económicos e institucionais. “Nesse sentido, a prática da governança pode incidir sobre três tipos de processos:

- A definição de uma estratégia de desenvolvimento territorial e a implementação das condições necessárias para sua gestão?
- A construção de consensos mínimos, através da instauração de diferentes formas de concertação social como exercício da ação coletiva;
- A construção de uma visão prospetiva de futuro. Uma prática qualificada de governança territorial é um requisito indispensável para o desenvolvimento.

O desenvolvimento territorial não depende, pois, como no passado, da mera disponibilidade de recursos genéricos, como a dotação em recursos físicos ou uma boa posição geográfica, mas muito mais da capacidade de organização dos atores locais e regionais, públicos e privados, e de construção de uma visão prospetiva, de uma estratégia coletiva e dum projeto partilhado. Ou seja, o sucesso de um território apoia-se no trinómio “competências, projetos, redes”, quer dizer na mobilização dos atores qualificados, na construção de uma visão estratégica partilhada e na criação e dinamização de redes de empresas, de informação, de competências, de instituições.

O processo de desenvolvimento passa pela densidade e qualidade das redes de atores, dependendo mais dos quadros coletivos de ação, da robustez dos projetos e das antecipações do futuro do que dos aspetos estritamente materiais. A capacidade de organização e o conhecimento ou a qualidade das instituições são mais importantes do que as infraestruturas e os equipamentos. A relação entre atores, públicos e privados ou a cooperação entre as empresas dinamizam um território. Mas, sobretudo, mais do que os custos da distância ou o acréscimo das externalidades positivas, o fator decisivo será a densificação das relações institucionais, económicas, sociais e culturais.

A questão que se coloca é a de saber como avaliar, e promover, a (boa) governança à escala de um determinado território. Na nossa perspectiva, esta avaliação deve privilegiar duas dimensões das redes de atores autónomas, mas complementares: a natureza e a tipologia das relações existentes entre os diferentes atores públicos e entre estes e os atores privados ou as instâncias político-administrativas de nível superior; a capacidade dos diferentes atores a trabalhar em equipa e em rede, a qualidade e legitimidade das lideranças e a capacidade prospetiva. A natureza e o padrão das relações existentes entre os diversos atores públicos, e mais concretamente entre os eleitos locais e as respetivas autarquias, é um dos elementos chave do funcionamento das redes e da governança territorial.

A análise deve, portanto, questionar se estas relações são potencialmente ou efetivamente conflituais, se conduzem a consensos frágeis ou, ao contrário, engendram sinergias efetivas motivadas por uma verdadeira preocupação de complementaridade. Sendo o risco de conflitualidade frequente, importa avaliar se este risco está ou não limitado pela adoção de regras, modos de funcionamento ou instrumentos de partilha e diálogo, formais e informais, favorecendo a cooperação entre atores. E procurar identificar a lógica que prevalece nas redes (e na governança) formalmente constituídas: a) a lógica de subsidiariedade, marcada por uma clara separação das competências e decisões de nível superior, deixando aos seus membros as questões relacionadas com cada uma das suas áreas territoriais; b) a lógica centralizadora, marcada pela vontade em querer controlar a totalidade das decisões e dos meios, ultrapassando muitas vezes o âmbito de intervenção e as competências próprias; c) a lógica inorgânica, marcada pela vontade em satisfazer os interesses individuais, distribuindo aleatoriamente meios sem uma clara definição do projeto de território, que aliás pode não existir ou passar de uma mera figura retórica.

A relação dos eleitos/autarquias com os atores económicos é outro dos aspetos cruciais na avaliação das redes e da governança territorial. Num contexto de forte concorrência entre os territórios, para reforçar a atratividade territorial, parece lógico e legítimo que as autoridades políticas mobilizem todas as forças vivas, e em particular as do mundo económico e empresarial, para as implicar numa ação coletiva de promoção territorial. Nesse sentido, importa avaliar se existe uma aliança sólida e estável entre os eleitos locais e as principais forças económicas, sociais e associativas, traduzida na natureza e intensidade das relações, na sua frequência, nos dispositivos e mecanismos de interação. Ou se, ao contrário, em vez de relações sinérgicas estamos perante relações ténues e frouxas. Assim, o espaço e o papel conferido a estes atores em certas estruturas públicas, a existência ou não de fóruns regulares de partilha e negociação, de parcerias institucionais em áreas como o ensino, a inovação, etc. são reveladores do grau de consolidação das redes.

A capacidade dos atores territoriais a trabalhar em equipa, em torno, idealmente, de uma estratégia comum, constitui também uma dimensão relevante das redes e da governança territorial. Neste âmbito, a análise deve incidir sobre o grau de mobilização e de interação dos diferentes atores e, sobretudo, sobre a existência ou não de uma visão partilhada sobre os objetivos comuns de desenvolvimento, no quadro de um projeto integrado e coerente. Importa ainda avaliar a capacidade demonstrada de pensar e antecipar o futuro dos territórios, seja através de exercícios formais e abrangentes de prospetiva territorial ou de meras reflexões informais e setoriais sobre as tendências e desafios próximos. A existência de uma visão prospetiva e de um projeto territorial consequente traduzem essa capacidade de pensar estrategicamente o desenvolvimento e de escolher consciente os meios de ação. Mas exige também uma real capacidade de liderança e um trabalho em rede profícuo e eficiente. Assim, importa analisar as lideranças institucionais e de projetos, bem como os atores e as suas práticas em matéria de espírito e trabalho de equipa, seja em termos da sua dinamização no seio do território, ou nas relações externas com outros atores e territórios.



A avaliação dos diferentes domínios e critérios permite classificar as redes de atores e de governança territorial em quatro tipos fundamentais: proactiva, indefinida, mole, expectante: a governança territorial proactiva traduz um método e uma atitude partilhada entre os atores que antecipam os futuros possíveis afim de tomarem as decisões favoráveis face às evoluções escolhidas e desejadas; a governança territorial indefinida reflete uma insuficiente distribuição de tarefas e, sobretudo, a ausência de articulação entre elas, fruto de uma relação negativa entre os diferentes atores do território; a governança territorial mole traduz uma atitude passiva face à necessidade de uma estratégia de desenvolvimento, a ausência de trabalho de equipa entre os diferentes atores e o carácter residual das sinergias coletivas; finalmente, a governança territorial expectante caracterizada por uma vigilância contínua e defensiva, baseada em conflitos potenciais e desconfianças permanentes, que condenam ao fracasso qualquer envolvimento coletivo ou iniciativa partilhada.

4.2. Atores e Redes de Cooperação Territorial nas Terras de Trás-os-Montes

A implementação de uma estratégia de desenvolvimento territorial na Fronteira Interior Transmontana pressupõe não só um suporte institucional de abrangência macrorregional mas também estruturas organizativas e um modelo de governança à escala sub-regional. Na região existem várias estruturas de âmbito, configuração e objetivos muito diversos que intervêm diretamente nos processos de desenvolvimento territorial e que podem desempenhar um papel nuclear na consolidação de uma rede institucional de cooperação capaz de garantir a articulação e a coordenação dos diferentes atores locais.

Tendo em conta a natureza e as finalidades desta Agenda Estratégica, optou-se por considerar apenas as estruturas organizativas de âmbito regional e de cooperação transfronteiriça em que participam os municípios promotores: a Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes e o Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial - ZASNET, AECT.

Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM)

A Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM), criada em 2013, é um agrupamento de municípios, constituída por nove concelhos da NUT III Alto Trás-os-Montes, nomeadamente Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais.

É uma pessoa coletiva de direito público de natureza associativa e âmbito territorial, constituída ao abrigo da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro e resultou da cisão da Comunidade Intermunicipal de Trás-os-Montes. Foi criada em setembro de 2013 e tem como principal missão a concretização dos interesses comuns aos municípios que a integram, maximizando sinergias, reforçando

a cooperação intermunicipal e promovendo o desenvolvimento sustentado e integrado do território, alicerçado numa estratégia supramunicipal. Assumindo como linha orientadora esta nova abordagem ao desenvolvimento territorial, a CIM-TTM tem vindo a trabalhar no sentido de potenciar os valores económicos, sociais, ambientais e culturais da região, de forma a fazer deste território uma eco região de excelência, reconhecida nacional e internacionalmente, utilizando os valores naturais e produtos de excelência como principal alavanca. Uma estratégia que passa pela valorização dos traços identificativos do território, afirmando-o como um local que oferece uma qualidade de vida diferenciada, para residentes e turistas.

Neste sentido, a CIM-TTM assume como principais objetivos: a promoção do território de forma sustentada; aumento da competitividade, através da valorização dos produtos endógenos diferenciadores, da qualificação e da internacionalização; a promoção do empreendedorismo; modernizar a administração local e praticar uma administração mais próxima das populações; promover o combate ao insucesso escolar. A missão principal desta entidade é, assim, assegurar a melhoria sustentada dos níveis de eficiência e qualidade na provisão dos principais serviços coletivos territoriais de proximidade, procurando privilegiar a lógica intermunicipal de racionalização e qualificação dos serviços públicos locais, congregando as linhas estratégicas e a metodologia para os sectores como a educação, a cultura o património e o turismo, o desporto, a saúde, a ação social, a mobilidade e os transportes, a regeneração urbana e o desenvolvimento económico.

A CIM-TTM assegura também a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da Administração Central, nas seguintes áreas: redes de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos; rede de equipamentos de saúde; rede educativa e de formação profissional; ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais; segurança e proteção civil; mobilidade e transportes; redes de equipamentos públicos; promoção do desenvolvimento económico, social e cultural. E tem ainda competências na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do Portugal 2020, nomeadamente o Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial das Terras de Trás-os-Montes e a Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE Terras de Trás-os-Montes.

Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial - ZASNET, AECT

O Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial designado por ZASNET/AECT foi criado em 2010 e é constituído pela Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano (Bragança, Miranda do Douro, Mogadouro Vimioso e Vinhais), a Associação de Municípios da Terra Quente Transmontana (Alfândega da Fé, Carrazeda de Ansiães, Macedo de Cavaleiros, Mirandela, e Vila Flor) e a Associação de Municípios do Douro Superior (Freixo de Espada à Cinta, Torre de Moncorvo e Vila Nova de Foz Côa), o Ayuntamiento de Zamora e as Diputaciones Provinciais de Zamora e Salamanca.



Esta entidade, constituída ao abrigo da legislação comunitária sobre cooperação territorial, tem por missão facilitar e promover a cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional entre os seus membros, exclusivamente no intuito de reforçar a coesão económica e social. Os seus objetivos específicos são:

- Articular o espaço comum e promover as relações transfronteiriças entre os membros do AECT, ZASNET nos domínios tradicionais de cooperação: meioambiente, turismo, cultura e desenvolvimento empresarial, promover a concentração de esforços nas áreas temáticas prioritárias e nas quais se exerceu uma histórica tradição de cooperação entre os seus membros;
- Implementar a cooperação territorial transfronteiriça nas políticas locais de cada membro, para ser utilizada como ferramenta de desenvolvimento de todo o território ZASNET;
- Colaborar com a Comunidade de Trabalho Bragança-Zamora e a Comunidade Territorial de Cooperação do Douro Superior-Salamanca, assim como com outras entidades territoriais de âmbito regional e local na execução de projetos de cooperação;
- Promover o território AECT, ZASNET no exterior para a valorização das potencialidades e recursos próprios;
- Fixar a população e gerar sinergias para atrair novos habitantes e contribuir para inverter as tendências demográficas negativas através de estratégias de cooperação do programa ZASNET, AECT.

O âmbito e as prioridades de intervenção do ZASNET centram-se em projetos tão diversos como: a gestão conjunta de infraestruturas e equipamentos coletivos; a gestão das áreas protegidas da zona da bacia do Douro-Duero; o desenvolvimento ao nível das competências científicas para a inovação e competitividade económica; as acessibilidades, como a ligação Bragança - Zamora ou a ligação ferroviária Douro- Salamanca.

4.3. Dinâmicas de cooperação e modelos de governança territorial

A análise das redes de cooperação territorial de âmbito intermunicipal, regional ou fronteiriça que acabamos de descrever sucintamente permite identificar e avaliar as principais dinâmicas de cooperação interinstitucional em curso no Interior Transmontano e os respetivos modelos de governança territorial. Esta avaliação deverá incidir sobre a natureza, o âmbito e a intensidade das relações e interações entre os diferentes atores institucionais, públicos e privados, a lógica de funcionamento das redes de cooperação, o trabalho em equipa e a coerência e consistência dos projetos de território. No sentido de aprofundar as práticas de cooperação e qualificar os modelos de governança territorial na região, apresenta-se ainda uma breve reflexão sobre inovação e liderança social.

A multiplicidade e a diversidade de redes formais revelam, antes de mais, um ambiente político e institucional relativamente favorável à cooperação entre atores públicos, em particular os eleitos e as autarquias locais. De realçar, desde logo, a variedade das escalas e âmbitos territoriais de intervenção, abrangendo desde redes locais ou sub-regionais de municípios contíguos e fronteiriços até agrupamentos específicos e funcionais de cidades ou associações genéricas e regionais de municípios. Do mesmo modo, e muito embora as preocupações com as problemáticas do desenvolvimento territorial sejam comuns e coincidentes, os domínios temáticos privilegiados são diversificados, englobando questões como a eficiência energética, a construção sustentável, as infraestruturas de transporte, logística e mobilidade e os equipamentos e serviços de proximidade, entre outros.

A natureza e o padrão das relações existentes entre os eleitos locais e as respetivas autarquias evidenciam, de um modo geral, um reduzido grau de conflitualidade, mas também a preeminência de consensos genéricos e relativamente frágeis. Sendo, na maioria dos casos, o campo de intervenção das redes o mero somatório dos interesses individuais de cada uma das entidades, aqui agregados para facilitar e potenciar o acesso a meios de financiamento comunitários, as sinergias motivadas por uma verdadeira preocupação de complementaridade são incipientes ou mesmo residuais. Os riscos de conflito existem sobretudo na definição das prioridades e/ou na correspondente alocação de recursos, reclamando um maior esforço de diálogo e interação entre os eleitos locais, e são dirimidos e atenuados pela existência de regras e normas fixadas pelos regulamentos comunitários e nacionais que estipulam os critérios de elegibilidade, de comparticipação e de financiamento dos diferentes projetos.

A omnipresença e hegemonia dos atores públicos, políticos e institucionais, na criação e dinamização das redes de cooperação traduz uma aparente marginalização dos restantes atores territoriais, e em particular dos atores associativos e empresariais. As fragilidades do tecido institucional privado e associativo, por um lado, e as assimetrias nos âmbitos de intervenção entre atores políticos (municipais) e atores económicos (supramunicipais), por outro lado, explicam, em larga medida, o papel secundário destes atores nas redes descritas. Não se pode falar, portanto, de uma aliança sólida e estável entre os eleitos locais e as principais forças económicas, sociais e associativas, expressa numa grande frequência e intensidade de trocas, partilhas e interações. Mesmo assim, as autoridades locais conferem a estes atores um papel ativo na promoção e dinamização de algumas agências e estruturas públicas, de fóruns de divulgação e discussão sobre problemáticas sociais, económicas e culturais ou de parcerias institucionais em áreas como o ensino, a inovação, etc.

A lógica que prevalece no funcionamento destas redes de cooperação territorial transmontanas é, pois, com base nas tipologias anteriormente referidas, a lógica inorgânica, marcada pela existência de relações pouco conflituais e de consensos frágeis entre atores políticos e por uma aparente marginalização dos atores privados em detrimento dos atores públicos. De notar ainda a ausência clara de complementaridades e sinergias entre atores, instituições e esferas de intervenção, prevalecendo a vontade em satisfazer os interesses individuais de cada entidade, distribuindo aleatoriamente meios sem a definição objetiva dos projetos de território que, como veremos, são pouco coerentes e consistentes.



O trabalho em equipa e em rede é, aparentemente, outra das grandes fragilidades constatadas e que condiciona fortemente a natureza da governança territorial no Interior Transmontano. Uma primeira causa deste facto resulta da fraca coordenação e de expertise das estruturas técnicas de suporte e animação das respetivas redes. Estas insuficiências são agravadas por uma articulação superficial e ineficiente entre estas estruturas e as estruturas políticas e técnicas das autarquias locais e dos restantes atores envolvidos. As falhas parecem evidentes não só ao nível das transações mais elementares, como o acesso e a difusão de informação, mas também do carácter incipiente das práticas e do espírito de trabalho de equipa ou ainda da capacidade de mobilização e liderança de projetos. A insuficiente capacidade de pensar e antecipar o futuro do território, isto é a visão prospetiva, aparece também como uma limitação importante à boa governança territorial, tanto mais que os exercícios de planeamento estratégico são, regra geral, feitos em regime de outsourcing, sem um efetivo envolvimento de todos os atores e uma clara internalização técnica e política dos diagnósticos, das estratégias e das apostas e prioridades de intervenção. Na maioria dos casos, faltam reflexões e debates preparatórios que permitam pensar construir os consensos mínimos necessários à definição das apostas e prioridades de ação. Em suma, o grau de mobilização e de interação dos diferentes atores é fraco, faltando uma visão partilhada dos objetivos comuns e das estratégias de desenvolvimento, no quadro de um projeto territorial integrado, consistente e coerente.

O modelo de governança territorial que prevalece oscila, assim, entre uma governança territorial mole, marcada por um fraco espírito e trabalho de equipa entre os diferentes atores e o caráter residual das sinergias coletivas, traduzindo uma incipiente estratégia de desenvolvimento, e uma governança territorial expectante, marcada por uma atitude defensiva e cautelosa e um reduzido envolvimento e iniciativa dos atores territoriais.

Um dos desafios fixados pela União Europeia para o período de programação 2021-2030 confronta os cidadãos de todos os territórios, mas muito em especial dos territórios de “baixa densidade populacional”, com a necessidade de recriar e de inovar as suas ações individuais e coletivas, como condição indispensável para o reforço da coesão social e territorial. Este desafio tem uma relevância particular nos territórios de fronteira, espaços historicamente considerados como marginais e periféricos. Nestes territórios, a boa governança territorial e a melhoria contínua dos processos de tomada de decisão são elementos fundamentais de uma estratégia de desenvolvimento territorial bem-sucedida. Bem como a prevalência de uma cooperação territorial inteligente, condição e instrumento necessários para atingir os objetivos da estratégia EUROPA pós-2020.

A inteligência, a sustentabilidade e a inclusão constituem os eixos estratégicos de intervenção, mas são as pessoas, os cidadãos (já não só as instituições e os atores político-administrativos), os que podem assumir o papel de “alavancas da mudança”. Para isso será necessário contrariar as lideranças dispersas que foram sendo construídas ao longo de quase três décadas da integração europeia.

A liderança socioinstitucional permite integrar, na formulação de alternativas à coesão social e territorial, duas visões sobre a cooperação transfronteiriça que percorreram caminhos diferentes: as instituições e os cidadãos.

Esta perspetiva procura incorporar todas as práticas da cooperação transfronteiriça, integrando a cooperação material e a imaterial, a formal e a informal, instituições e cidadãos, atores e processos. A verdadeira cooperação inteligente é pois, a integração de todas estas dimensões, uma vez que não existe inteligência nos processos de os indivíduos não atuam como tal. O objetivo consistirá em conseguir que as lideranças sociais, incluindo as individuais, produzam resultados sob a forma de rendimentos (programas), mas também como legitimidade de um sistema orientado para resolver problemas socio-territoriais. A chave consistirá em que os efeitos sejam reais para o sistema social, e não só justificáveis (auditáveis) para as esferas política e administrativa

5. SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A síntese que aqui se apresenta enumera e problematiza os aspetos essenciais do diagnóstico estratégico das quatro componentes consideradas (territorial, humana, económica e institucional) para avaliar os estrangulamentos e as potencialidades de desenvolvimento das Terras de Trás-os-Montes. No sentido de alargar e fundamentar a análise, procuramos cruzar a informação vertida nas páginas precedentes com outros elementos e análises relevantes nos domínios económico, social, espacial e institucional, de modo enriquecer a delimitação das principais forças e fraquezas do território, assim como, as oportunidades e ameaças que poderão influenciar o seu desenvolvimento futuro.

Os “pontos fortes” e os “pontos fracos” correspondem à análise do “ambiente interno”, entendido neste caso como o conjunto de elementos respeitantes ao contexto dos sistemas territorial, humano, económico e organizacional e que podem ser reforçados ou melhorados através de uma intervenção estratégica. As “oportunidades” e as “ameaças” constituem a caracterização do “ambiente externo”, ou seja, o conjunto de elementos relacionados com o contexto nacional ou internacional que poderão condicionar e influenciar, positivamente ou negativamente a evolução futura deste território.

Nas matrizes que se seguem procuramos, também, estabelecer a relação entre os elementos de diagnóstico apresentados com os 5 objetivos prioritários da UE para o ciclo de programação pós-2020. A saber: OB1 - uma Europa mais inteligente; OB2 - uma Europa mais «verde», de baixo-carbono; OB3 - uma Europa mais conectada; OB4 - uma Europa mais social; OB5 - uma Europa mais próxima dos cidadãos. Adicionalmente, procuramos também fazer esse cruzamento com os objetivos estratégicos prioritários, verticais e horizontais, fixados pelo governo português para o designado Portugal 2030: OBE I. Inovação e Conhecimento; OBE II. Qualificação, Formação e Emprego; OBE III. Sustentabilidade demográfica; OBE IV. Energia e Alterações Climáticas; OBE V. Economia do Mar; OBE VI. Redes e Mercados Externos; OBE VII. Competitividade e Coesão dos Territórios de Baixa Densidade.



Na componente territorial destacam-se, como pontos fortes das Terras de Trás-os-Montes, a sua posição geoestratégica privilegiada no contexto da Macrorregião do Sudoeste Europeu, o capital natural e ativos territoriais relevantes e passíveis de valorização produtiva e comercial e o potencial de afirmação do Eixo Urbano Bragança / Macedo / Mirandela como fator de polarização, atração e competitividade territorial. Como pontos fracos merece nota de relevo o povoamento disperso, baixos níveis de urbanização e reduzida macrocefalia urbana, os fortes condicionamentos à plena inserção do território na rede transeuropeia de transportes, a reduzida conectividade, mobilidade e acessibilidade internas. Como oportunidades refira-se o reforço das dinâmicas de cooperação e integração transfronteiriça, as políticas públicas e incentivos para a valorização dos serviços dos ecossistemas naturais e os pontos europeus e nacionais para o reforço e qualificação das redes e centros urbanos. Nas ameaças refira-se a crescente marginalização e desertificação física do território, a redução significativa da cobertura territorial de infraestruturas, equipamentos e serviços e os impactos significativos das alterações climáticas na destruição do capital natural e das vantagens competitivas associadas ao território.

Na componente humana como pontos fortes destacam-se a criação de emprego qualificado em setores emergentes e tecnológicos, a formação avançada e recursos humanos qualificados em áreas estratégicas e a melhoria das taxas de pré-escolarização e escolarização da população jovem. Como pontos fracos refira-se o envelhecimento da população e as dificuldades em garantir a renovação geracional, o mercado de emprego escasso e em segmentos pouco qualificados e remunerados e os baixos níveis globais de instrução e qualificação. Nas oportunidades salientam-se os incentivos à natalidade, à deslocalização e à mobilidade demográfica, o facto de a economia digital poder gerar oportunidades de emprego locais em domínios globais e as novas ofertas de formação e qualificação reforçarem potencial de atração empresarial. Finalmente, nas ameaças salienta-se a perspetiva de uma crescente (In)sustentabilidade demográfica, a repulsão e abandono das empresas em setores emergentes por escassez de mão-de-obra e a redução da capacidade de formação instalada provocada pela falta da procura efetiva.

Ao nível económico destacam-se, como pontos fortes, a atratividade territorial assente no posicionamento geoestratégico, nos ativos e recursos territoriais e em investimentos em setores emergentes, o potencial de I&D e de formação associado às unidades do IPB repartidas pelo território e ao PC&T de Bragança e a experiências bem-sucedidas de valorização económica dos recursos e produtos endógenos. Como pontos fracos importa referir a estrutura e perfil produtivos atomizada e tradicional, centrados na produção de bens não transacionáveis e com défices de integração e internacionalização, os custos de contexto elevados e fortemente penalizadores da competitividade das empresas da região e os reduzidos níveis de empreendedorismo e de inovação.

Em termos de oportunidades refira-se o incremento da procura turística no Interior, valorizando a excelência do património natural e cultural, a proximidade ao mercado espanhol e aprofundamento das dinâmicas económicas transfronteiriças e os apoios ao investimento empresarial associado ao crescimento inteligente e verde no âmbito do PT2030. Ao nível das ameaças, destaca-se a crise potencial dos setores e atividades tradicionais por falta de mão-de-obra e/ou agravamento dos custos do trabalho, a crise das atividades e empresas orientadas para os mercados locais provocada pela redução da sua dimensão e rarefação e dispersão da procura efetiva e o declínio das atividades produtivas agrícolas e de produtos agroalimentares provocado pelos impactos das alterações climáticas.

Na vertente institucional os pontos fortes são a dimensão e diversidade do tecido associativo e relevância do capital institucional público, a experiência acumulada na dinamização de algumas parcerias setoriais estratégicas e as boas práticas de cooperação territorial e transfronteiriça passíveis de replicação. Como pontos fracos importa salientar a atomização e fragmentação setorial e territorial do movimento associativo, a cultura incipiente de trabalho em rede e a hegemonia e endogamia dos atores públicos nas redes de cooperação territorial. Em termos de oportunidades, vale a pena referir o ambiente institucional e político favorável ao aprofundamento da governança territorial, o processo de descentralização em curso com atribuição de novas competências às CIM e o reforço dos incentivos à criação de parcerias e de cooperação territorial pelo Portugal 2030. Finalmente, e como ameaças, importa sublinhar a crise do movimento associativo provocada pelo despovoamento e envelhecimento populacional, a crescente exclusão dos atores privados e do terceiro setor das parcerias e redes de cooperação e o reforço da «municipalização» como reação ao fracasso da governação territorial intermunicipal.

	Pontos Fortes	UE+ 2020	PT 2030	Pontos Fracos	OT	DT
COMPONENTE TERRITORIAL	Posição geoestratégica relevante no quadro da Macrorregião do Sudoeste Europeu e no quadro das relações transfronteiriças Norte de Portugal/Castilla y León e Trás-os-Montes/Zamora e que favorece o papel de plataforma giratória entre faixa litoral luso-galaica e a faixa interior luso-castelhana	OB3	OBEVI	Modelo territorial marcado por um povoamento disperso, baixos níveis de urbanização e reduzida macrocefalia urbana o que não só dificulta a manutenção dos equilíbrios ambientais, socioeconómicos como condiciona a capacidade de atrair/fixar investimentos, empregos e residentes	OB4 OB5	OBEVI OBEVII
	Capital natural e ativos estratégicos significativos (amenidades ambientais, paisagem, água, floresta, produções agrícolas, saberes-fazer tradicionais, etc.) passíveis de valorização produtiva e comercial	OB1 OB5	OBEVI OBEVII	Fortes condicionamentos à plena inserção do território na rede transeuropeia de transportes, faltando completar/requalificar ligações rodoviárias estratégicas à/da rede espanhola, reforçar a capacidade logística do aeroporto de Bragança e a articulação com a rede ferroviária Ibérica.	OB3	OBEVI OBEVII
	Potencial de afirmação do Eixo Urbano Bragança/Macedo/Mirandela como fator de estruturação territorial e de reforço dos fatores de atratividade e de competitividade das Terras de Trás-os-Montes.	OB1 OB5	OBEVI OBEVII	Reduzida conectividade, mobilidade e acessibilidade internas, provocada por estrangulamentos sérios nas redes viárias, a oferta reduzida de transportes e uma desigual repartição de funções e serviços públicos.	OB5	OBEVII
	Oportunidades	UE+ 2020	PT 2030	Ameaças	OT	DT
	Reforço das dinâmicas de cooperação transfronteiriça, gerando uma maior articulação funcional e económica entre os territórios da Fronteira Interior Transmontana e da Fronteira Zamorana e, num quadro mais alargado, de toda a Macrorregião do Sudoeste Europeu.	OB5	OBEVI OBEVII	Marginalização e desertificação física de parcelas crescentes do território, com custos ambientais, sociais e económicos importantes.	OB2 OB4 OB5	OBEIV OBEVII
	Políticas públicas e incentivos para a valorização dos serviços dos ecossistemas naturais com impactos positivos na viabilidade/sustentabilidade de algumas atividades produtivas agrícolas e florestais associadas ao território	OB2	OBEIV	Redução significativa dos níveis de atendimento, de qualidade e sustentabilidade das redes de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos, resultado do declínio demográfico e da otimização/eficiência dos recursos financeiros	OB4 OB5	OBEVII
	Captação de recursos financeiros no âmbito dos programas do Portugal 2030, tendo em vista a valorização dos centros e funções urbanas e a criação/dinamização de redes urbanas para a atratividade e a competitividade territorial	OB1 OB5	OBEVI OBEVII	Impactos significativos das alterações climáticas na destruição do capital natural e das vantagens competitivas associadas ao território	OB2	OBEIV



	Pontos Fortes	UE+ 2020	PT 2030	Pontos Fracos	UE+ 2020	PT 2030
	Criação de emprego qualificado em setores emergentes e tecnológicos, nomeadamente dos componentes autómóveis (Faurécia), do setor agroalimentar e das atividades associadas à economia verde e aos serviços ambientais (P C&T Bragança).	OB1 OB2	OBEI OBEVII	População envelhecida (incluindo a população ativa e empregada), emigração jovem e dificuldades crescentes em garantir a renovação geracional.	OB4	OBEIII
	Capacidade e qualidade de formação avançada instalada na região (IPB) e recursos humanos qualificados em áreas estratégicas para o desenvolvimento do território	OB4	OBEII OBEVII	Mercado de emprego escasso e em segmentos pouco qualificados e remunerados, níveis reduzidos de qualificação dos ativos e empresários	OB4	OBEII
	Melhoria significativa das taxas de pré-escolarização e de escolarização da população jovem.	OB4	OBEII	Disparidades sociais e territoriais significativas em termos de rendimentos disponíveis e salários.	OB4	OBEII
	Oportunidades	UE+ 2020	PT 2030	Ameaças	UE+ 2020	PT 2030
COMPONENTE HUMANA	Incentivos à promoção da natalidade, à deslocalização de serviços públicos e à mobilidade de funcionários públicos (médicos e profissionais de saúde) para o Interior	OB4	OBEIII OBEVII	(In)sustentabilidade demográfica com efeitos diretos na própria sustentabilidade social e económica das comunidades rurais e agravamento das situações de pobreza, isolamento e abandono	OB4	OBEIII
	A economia digital pode gerar oportunidades de emprego local, através da instalação/deslocalização de <i>call centers</i> e de empresas tecnológicas e ou de prestação de serviços <i>on-line</i>	OB1	OBEI OBEVII	Repulção e abandono das empresas em setores emergentes por escassez de mão-de-obra local e dificuldade crescente de fixação e atração de recursos humanos qualificados,	OB4	OBEII
	Novas ofertas de formação e qualificação profissional e m áreas tecnológicas reforçam o potencial de atração de investimento e empresarial da região	OB4	OBEII OBEVII	Regressão e desqualificação da capacidade de formação instalada provocada por uma redução continuada da procura efetiva	OB4	OBEII



Pontos Fortes		UE+ 2020	PT 2030	Pontos Fracos		UE+ 2020	PT 2030
COMPLEMENTE ECONÓMICA	Atratividade territorial assente no posicionamento geoestratégico, nos ativos e recursos territoriais estratégicos e em investimentos em setores emergentes (componentes automóveis, agroalimentar, economia verde e ambiente).	OB1 OB3 OB5	OBEI OBEVI OBEVII	Estrutura produtiva caracterizada pela atomização das unidades e centrada na produção de bens não transacionáveis e com défices de integração, comercialização, marketing e internacionalização.	OB1 OB5	OBEI OBEII OBEVI OBEVII	
	Potencial de I&D e de formação associado às unidades do IPB repartidas pelo território e ao PC&T de Bragança	OB1 OB2 OB5	OBEI OBEII OBEVI OBEVII	Custos de contexto elevados (energia, portagens, água, etc.) e fortemente penalizadores da competitividade das empresas da região e ausência de articulação supramunicipal ao nível da atração de investimento e do acolhimento empresarial	OB3 OB5	OBEVI OBEVII	
	Experiências bem-sucedidas de valorização económica dos recursos e produtos endógenos, nomeadamente nas fileiras agroalimentares (azeite, vinho, castanha, amêndoa, enchidos, etc.), no turismo e nas energias renováveis.	OB1 OB5	OBEI OBEVI OBEVII	Reduzida capacidade de empreendimento e investimento, ausência de um sistema integrado de inovação regional e insuficiência dos instrumentos de engenharia financeira de suporte à inovação, à internacionalização e ao empreendedorismo	OB1	OBEI OBEVI OBEVII	
	Oportunidades	UE+ 2020	PT 2030	Ameaças	UE+ 2020	PT 2030	
Incremento da procura turística no Interior, valorizando a excelência do património natural e cultural (paisagem, gastronomia, roteiros temáticos, etc.) e consolidando a oferta e o desenvolvimento de produtos e atividades diversas	OB5	OBEVI OBEVII	Crise dos setores e atividades tradicionais por falta de mão-de-obra e/ou do agravamento dos custos do trabalho que ameaçam a viabilidade/sustentabilidade das atividades e empresas fortemente dependentes do trabalho assalariado (viticultura, oleicultura, etc.).	OB4 OB5	OBEI OBEVI OBEVII		
Proximidade ao mercado espanhol e aprofundamento das dinâmicas económicas transfronteiriças, suscitam novas oportunidades de negócio e de mercados em áreas tradicionais, mas também em setores mais exigentes do ponto de vista tecnológico tendo em conta as elevadas qualificações e os custos mais baixos do fator trabalho.	OB1	OBEI OBEII OBEVI OBEVII	Crise das atividades e empresas orientadas para os mercados locais provocada pela redução da sua dimensão e rarefação e dispersão da procura efetiva e pela falta de recursos e competências dos atores empresariais para reorientarem a sua atividade para os mercados externos.	OB4 OB5	OBEI OBEII OBEVI OBEVII		
Apoios ao investimento empresarial associado ao crescimento inteligente e verde no âmbito do PT2030	OB1 OB2 OB5	OBEI OBEII OBEVI OBEVII	Declínio das atividades produtivas agroalimentares provocado pelos impactos das alterações climáticas	OB2	OBEIV OBEVII		

	Pontos Fortes	UE+ 2020	PT 2030	Pontos Fracos	UE+ 2020	PT 2030
COMPONENTE INSTITUCIONAL	Dimensão e diversidade do tecido associativo e relevância do capital institucional público	OB5	OBEVI OBEVII	Atomização e fragmentação setorial e territorial do movimento associativo impedem a criação da indispensável massa crítica política e institucional.	OB5	OBEVI OBEVII
	Experiência acumulada na dinamização de algumas parcerias setoriais estratégicas e redes de cooperação institucional	OB5	OBEVI OBEVII	Cultura de trabalho em rede ainda incipiente, fruto da natureza instrumental das parcerias existentes e da ausência de uma prática consistente e continuada de cooperação e coordenação interinstitucional	OB5	OBEVI OBEVII
	Boas práticas de cooperação territorial e transfronteira que podem ser aprofundadas e replicadas noutros domínios e áreas territoriais	OB5	OBEVI OBEVII	Hegemonia dos atores públicos nas redes de cooperação territorial, traduzindo uma aparente marginalização dos atores privados, e carácter genérico e relativa fragilidade dos consensos entre atores públicos locais e centrais	OB5	OBEVI OBEVII
	Oportunidades	UE+ 2020	PT 2030	Ameaças	UE+ 2020	PT 2030
	Ambiente político e institucional relativamente favorável à cooperação entre atores públicos e à governança territorial, expresso na diversidade de âmbitos territoriais de intervenção, nas problemáticas do desenvolvimento e nos domínios temáticos privilegiados	OB5	OBEVI OBEVII	Crise e declínio acentuado do movimento associativo provocada pelo despovoamento e envelhecimento populacional.	OB5	OBEVI OBEVII
	Processo de descentralização em curso com atribuição de novas competências às autarquias locais e às Comunidades Intermunicipais que constituem desafios relevantes para uma maior coordenação intermunicipal de políticas e processos de planeamento e desenvolvimento	OB5	OBEVI OBEVII	Crescente exclusão e marginalização dos atores privados e do terceiro setor das parcerias e redes de cooperação, e consequente desvalorização da inteligência coletiva territorial.	OB5	OBEVI OBEVII
	Reforço dos incentivos à criação de parcerias e de cooperação territorial pelo Portugal 2030.	OB5	OBEVI OBEVII	Reforço da «municipalização» como reação ao fracasso da governação territorial intermunicipal	OB5	OBEVI OBEVII



II. ESTRATÉGIA





A construção de uma visão estratégica coerente e consequente para os Territórios da Fronteira Interior Transmontana assenta na análise prévia não só dos desafios territoriais decorrentes do diagnóstico realizado, mas também do quadro estratégico e programático fixado pela política de coesão e de desenvolvimento regional pós-2020. Assume-se, assim, que esta estratégia deve responder, em primeiro lugar, àqueles que são os problemas considerados críticos para o desenvolvimento deste território. Os desafios territoriais procuram, pois, refletir esses problemas, evidenciando as transformações que será necessário promover e induzir no território para potenciar forças, combater fraquezas, contrariar ameaças e agarrar oportunidades. Mas, em segundo lugar, esta estratégia não pode ignorar que a sua concretização depende do necessário alinhamento com as estratégias e metas nacionais e regionais fixadas no âmbito do Acordo de Parceria que vier a ser celebrado com a União Europeia e que possibilitarão o acesso às indispensáveis fontes de financiamento comunitário para concretizar as intervenções que vierem a ser definidas.

1. ENQUADRAMENTO

1.1. Desafios Estratégicos

A síntese do diagnóstico estratégico, desenvolvida e sistematizada no capítulo precedente, identifica os fatores críticos das quatro componentes consideradas: territorial, humana, económica e institucional. E com base neste diagnóstico é possível formular um conjunto de desafios territoriais que traduzem o horizonte que é preciso alcançar para garantir uma estratégia de desenvolvimento centrada no potencial de atração e irradiação do território das Terras de Trás-os-Montes. Estes 5 desafios são descritos sucintamente e sistematizados no cartograma seguinte tendo sido arrumados de forma esquemática em torno de 4 pilares fundamentais: atratividade e competitividade; empreendedorismo e inovação; coesão e qualidade de vida sustentabilidade e eficiência. Os desafios são:

Desafio Territorial 1

Conter o processo de regressão demográfica e minimizar os seus impactos territoriais, sociais e económicos, criando condições para a atração/fixação de investimento, emprego e residentes, qualificando o sistema urbano e territorial, reforçando a atratividade dos centros urbanos, a sua massa crítica e a sua capacidade de polarização funcional e assegurando a equidade no acesso a bens e serviços públicos de proximidade e a qualidade de vida e o bem-estar para todos os estratos e grupos populacionais.

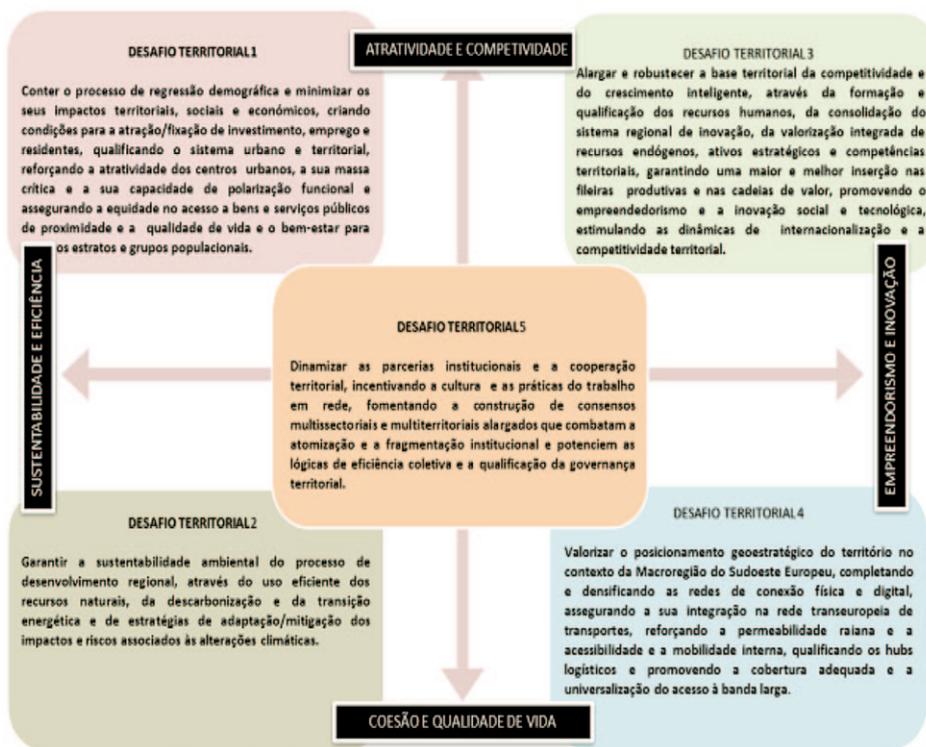


Figura 6. Desafios territoriais e pilares fundamentais para a para a CIM-TTM

Desafio Territorial 2

Garantir a sustentabilidade ambiental do desenvolvimento regional, através do uso eficiente dos recursos naturais, da descarbonização e da transição energética e de estratégias de adaptação/mitigação dos impactos e riscos associados às alterações climáticas.

Desafio Territorial 3

Alargar e robustecer a base territorial da competitividade e do crescimento inteligente, através da formação e qualificação dos recursos humanos, da consolidação do sistema regional de inovação, da valorização integrada de recursos endógenos, ativos estratégicos e competências territoriais, garantindo uma maior e melhor inserção nas fileiras produtivas e nas cadeias de valor, promovendo o empreendedorismo e a inovação social e tecnológica, estimulando as dinâmicas de internacionalização e a competitividade territorial.



Desafio Territorial 4

Valorizar o posicionamento geoestratégico do território no contexto da Macrorregião do Sudoeste Europeu, completando e densificando as redes de conexão física e digital, assegurando a sua integração na rede transeuropeia de transportes, reforçando a permeabilidade raiana e a acessibilidade e a mobilidade interna, qualificando os hubs logísticos e promovendo a cobertura adequada e a universalização do acesso à banda larga.

Desafio Territorial 5

Dinamizar as parcerias institucionais e a cooperação territorial, incentivando a cultura e as práticas do trabalho em rede, fomentando a construção de consensos multisectoriais e multiterritoriais alargados que combatam a atomização e a fragmentação institucional e potenciem as lógicas de eficiência coletiva e a qualificação da governança territorial.

1.2. A Política de Coesão pós-2020

1.2.1. As orientações e as prioridades da União Europeia

A Comissão Europeia apresentou em maio de 2018 as suas propostas e lançou as bases para uma nova política de coesão. Dispondo de um orçamento de 373 mil milhões de euros ao longo de sete anos, a política de coesão continuará a ser a política de investimento mais relevante da União Europeia, apesar da inevitável redução orçamental provocada pelo Brexit e pela emergência de novos desafios que exigem a reafectação dos recursos.

Assumindo que os investimentos da política de coesão continuarão a ser repartidos por todas as regiões da UE, a Comissão Europeia defende que esta política irá concentrar-se numa Europa mais inteligente, mais forte e mais solidaria, ou seja em investimentos que serão orientados prioritariamente para uma transição industrial inteligente para responder aos desafios da economia global, bem como para o crescimento verde e a transição para uma economia hipocarbónica. E, paralelamente, para cumprir os compromissos assumidos com vista a uma Europa mais social, mais interligada e mais próxima dos cidadãos.

As novas prioridades da política de coesão são os domínios onde os investimentos parecem mais necessários: as regiões que ainda se debatem com rendimentos baixos ou com taxas de desemprego elevadas, especialmente entre os jovens, bem como as regiões que enfrentam os problemas das migrações. Por último, a Comissão diz apostar na superação das fronteiras da União, através da promoção de investimentos inter-regionais inovadores e na criação de serviços comuns de interesse público.

Ao mesmo tempo, as cidades e as políticas urbanas permanecerão no centro da política de coesão, com uma nova iniciativa urbana europeia e uma afetação mínima de 6 % dos recursos do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional para as zonas urbanas. As propostas da Comissão visam assegurar um equilíbrio delicado entre a continuidade e a necessidade de reforma. Segundo a Comissão Europeia, manter-se-ão as medidas que foram bem-sucedidas, tornando-as, ao mesmo tempo, mais simples e mais operacionais. O objetivo é o de começar a obter resultados palpáveis muito mais rapidamente, privilegiando-se uma programação mais simples e instrumentos territoriais mais abrangentes, sem a obrigação de os associar a um só fundo ou instrumento e muito menos a uma temática limitada, introduzindo o princípio de uma auditoria única e sem necessidade de um procedimento específico para os grandes projetos. Trata-se de confiar na experiência das autoridades e reduzir a burocracia, não as responsabilidades. Em síntese, o objetivo é o de obter melhores resultados e a facilitar a sua apropriação por parte dos destinatários dos projetos e dos investimentos. O que se pretende é, finalmente, que a política de coesão, com os seus milhões de projetos em toda a UE, apresente resultados concretos em termos de emprego, economia digital e crescimento verde, mais infraestruturas e melhoria da qualidade de vida, mais solidariedade territorial e social, e contribua para aprofundar e consolidar o projeto europeu, investindo nas pessoas e no seu futuro.

As lições a tirar da experiência do ciclo de programação 2020

O próximo período de programação comunitária 2021-2027 consubstancia, uma alteração substancial do paradigma, das prioridades e dos instrumentos das políticas europeias em matéria de coesão territorial, colocando, simultaneamente, novos desafios para o desenvolvimento regional e a cooperação transfronteiriça. Na avaliação feita sobre o atual ciclo de programação europeia (2014-2020), as instâncias europeias enunciam um conjunto de princípios que deverão orientar o próximo ciclo de programação e que resultam da experiência acumulada com a gestão dos diferentes programas em curso.

Nesse sentido, propõem:

- **Mais flexibilidade temática:** o enfoque temático foi muitas vezes limitado e definido antes da seleção de estratégias locais, sem considerar as reais necessidades e potenciais de desenvolvimento.
- **Necessidade de simplificação:** Menor taxa de execução (34% da taxa de seleção de projetos, final de 2017), independentemente do mecanismo de execução territorial aplicado (ITI, eixo prioritário multitemático); a novidade de abordagens integradas e a complexidade dos desafios podem explicar os atrasos, por vezes, mas os sistemas de implementação complicados podem ser simplificados.



- **Desafios na governança multinível:** A delegação da seleção de projetos (IB) era demasiado onerosa, enquanto o papel e as responsabilidades reais das cidades e territórios não eram claros; reconhecer o papel das cidades no desenvolvimento regional; maior ênfase no desenvolvimento urbano sustentável (mais de 5%), mas numa dimensão urbana e iniciativas bastante fragmentadas.
- **Abordagem da área funcional e ligações urbano-rurais:** A abordagem da área funcional foi promovida com sucesso, mas as dificuldades na identificação do foco territorial e temático exato das estratégias integrada; Fortalecimento da participação; O princípio da parceria deve ser fortalecido ao preparar e implementar programas e estratégias. O uso do DLBC permaneceu limitado na política de coesão e raramente utilizado no desenvolvimento urbano.

No caso dos territórios e centros urbanos das Terras de Trás-os-Montes estes desafios revestem-se de particular importância na medida em que implicam alterações substanciais nas abordagens e nas estratégias de desenvolvimento territorial habitualmente utilizadas e nos comportamentos e racionalidades das instituições e entidades envolvidas.

Política de Coesão pós-2020: o que há de novo?

As propostas da Comissão Europeia para o período 2021-2027 em matéria de política de coesão contemplam um conjunto de orientações relevantes que importa realçar aqui.

A primeira tem a ver com a aposta em cinco prioridades de investimento em que a UE ocupa um lugar privilegiado para alcançar resultados. A saber: OB1 - uma Europa mais inteligente, graças à inovação, à digitalização, à transformação económica e ao apoio às pequenas e médias empresas; OB2 - uma Europa mais «verde», de baixo-carbono, aplicando o Acordo de Paris e investindo na transição energética, nas energias renováveis e na luta contra as alterações climáticas; OB3 - uma Europa mais conectada, com redes de transportes e digitais estratégicas; OB4 - uma Europa mais social, concretizando o Pilar Europeu dos Direitos Sociais e apoiando o emprego de qualidade, a educação, as competências, a inclusão social e a igualdade de acesso aos cuidados de saúde; OB5 - uma Europa mais próxima dos cidadãos, graças ao apoio a estratégias de desenvolvimento a nível local e ao desenvolvimento urbano sustentável na UE. De notar que os investimentos no desenvolvimento regional irão ter uma forte incidência nos objetivos 1 e 2. De 65 % a 85 % dos recursos do FEDER e do Fundo de Coesão serão atribuídos a estas prioridades, em função da riqueza relativa dos diferentes estados-membros.

A segunda proposta concerne a simplificação de procedimentos através do princípio «menos regras, mais simples e mais claras.» A Comissão propõe 80 medidas de simplificação na política de coesão para 2021-2027. Para as empresas que beneficiam do apoio da UE, o novo quadro propõe

menos burocracia, com meios mais simples para reclamar os pagamentos, utilizando opções de custos simplificados. A fim de facilitar sinergias, um conjunto único de regras é atualmente aplicável a sete fundos da UE implementado em parceria com os Estados-Membros («gestão partilhada»). A Comissão propõe ainda controlos menos complexos para os programas com bons resultados, com uma maior dependência dos sistemas nacionais e a extensão do princípio da «auditoria única», a fim de evitar a duplicação de controlos.

A terceira proposta remete para um quadro financeiro mais flexível. O novo quadro combina a necessária estabilidade no planeamento do investimento com o nível adequado de flexibilidade orçamental para fazer face a imponderáveis. Uma revisão intercalar irá determinar se são necessárias alterações aos programas nos dois últimos anos do período de financiamento, em função de prioridades emergentes, do desempenho dos programas e das mais recentes Recomendações Específicas por País. Dentro de certos limites, serão viáveis transferências de recursos no âmbito dos programas sem que tal implique uma aprovação formal da Comissão. Uma disposição específica permite mobilizar fundos da UE a partir do primeiro dia da implementação dos programas na eventualidade de uma catástrofe natural.

Em quarto lugar, a Comissão propõe uma ligação reforçada com o Semestre Europeu e a governação económica da União. A Política de Coesão apoia as reformas em prol de um ambiente favorável ao investimento, no âmbito do qual as empresas possam prosperar. A plena complementaridade e a coordenação com o novo Programa reforçado de Apoio às Reformas irão ser asseguradas. As Recomendações Específicas por País formuladas no serão tidas em conta duas vezes ao longo do período orçamental: no início, para efeitos de conceção dos programas da Política de Coesão e, subsequentemente, durante a revisão intercalar. A fim de criar condições propícias ao crescimento e à criação de emprego, novas condições «favoráveis» irão contribuir para remover obstáculos ao investimento.

Uma quinta proposta remete para a criação de mais oportunidades de sinergia entre os instrumentos orçamentais da EU. O conjunto único de regras abrangendo os fundos da Política de Coesão e o Fundo para o Asilo e a Migração deverá facilitar a criação de estratégias locais de integração de migrantes apoiadas por fundos da UE, utilizados em sinergia; o Fundo para o Asilo e a Migração centrar-se-á nas necessidades a curto prazo dos migrantes à chegada, enquanto a Política de Coesão apoiará a sua integração profissional e social. Fora do conjunto único de regras, será mais fácil criar sinergias com outros instrumentos da UE, como a Política Agrícola Comum e os programas Horizonte Europa, LIFE ou Erasmus +.

A remoção de obstáculos transfronteiras e apoio a projetos de inovação inter-regional no âmbito do Interreg é outra das propostas da Comissão Europeia. A cooperação inter-regional/transfronteiriça



é facilitada pela possibilidade de uma região utilizar parcialmente a sua própria dotação para financiar projetos em qualquer parte da Europa em conjunto com outras regiões. A nova geração de programas de cooperação transfronteiras e interregional («Interreg») irá ajudar os estados-membros a ultrapassar os obstáculos transfronteiriços e criarem serviços conjuntos. A Comissão propõe um novo instrumento para as regiões e os Estados que pretendam harmonizar os respetivos quadros jurídicos: o Mecanismo Europeu Transfronteiras. Com base na ação-piloto realizada com êxito no período de 2014-2020, a Comissão propõe a criação dos investimentos inovadores inter-regionais, que permitirão apoiar o desenvolvimento de polos pan-europeus em setores prioritários, como os megadados, a economia circular, as tecnologias avançadas de fabrico ou a cibersegurança.

Uma sétima proposta vai no sentido da criação de regras reforçadas para melhorar o desempenho dos investimentos da EU. Todos os programas irão continuar a ter um quadro de desempenho com objetivos quantificáveis (número de postos de trabalho criados ou de novos acessos à banda larga). O novo quadro introduz uma análise do desempenho anual, sob a forma de um diálogo político entre as autoridades responsáveis pela gestão do programa e a Comissão. A execução dos programas será igualmente avaliada durante a revisão intercalar. Por razões de transparência, e de escrutínio público, os Estados-Membros deverão comunicar todos os dados de execução de dois em dois meses, sendo a Plataforma de Dados Abertos da Política de Coesão automaticamente atualizada.

Uma oitava proposta preconiza a promoção da utilização dos instrumentos financeiros criados pela EU. As subvenções não serão, por si só, suficientes para solucionar os défices de investimento mais importantes. Podem ser complementadas graças a instrumentos financeiros com um efeito de alavanca, mais próximos do mercado. A título voluntário, os estados-membros poderão transferir parte dos recursos da Política de Coesão para o novo fundo gerido centralmente, o fundo InvestEU, a fim de terem acesso à garantia prestada pelo orçamento da UE. A combinação de subvenções e instrumentos financeiros é facilitada e o novo quadro inclui disposições especiais para atrair um maior volume de fundos privados.

Uma nona proposta remete para o foco no «agir a nível Local: apoiar estratégias de desenvolvimento local». O quadro da Política de Coesão 2021-2027 incide ainda mais na dimensão local: apoia o desenvolvimento de estratégias de crescimento local pelas autoridades territoriais urbanas, locais ou outras, que devem passar a ser diretamente responsáveis pela sua gestão ou participar ativamente na seleção de projetos financiados pela UE. O novo quadro também privilegia e apoia a continuação do «desenvolvimento local de base comunitária», ou seja, a conceção de estratégias de crescimento local pela sociedade civil e com os parceiros comerciais.

A maior ênfase no desenvolvimento urbano sustentável constitui uma décima proposta da Comissão Europeia. As cidades são motores de crescimento e inovação, mas são igualmente confrontadas com desafios prementes: poluição atmosférica, desemprego ou exclusão social, para citar apenas alguns exemplos. Cerca de 6 % do orçamento do FEDER será canalizado para investimentos no desenvolvimento urbano sustentável. Além disso, o quadro para 2021-2027 cria a Iniciativa Urbana Europeia, um novo instrumento de cooperação entre cidades, inovação e reforço de capacidades em todas as prioridades da Agenda Urbana para a UE (inclusão dos migrantes, habitação, pobreza ou transição energética, etc.).

A dimensão territorial e urbana da política de coesão pós-2020

A abordagem territorial integrada preconizada no novo quadro estratégico assenta no Livro Verde da coesão territorial; e na Agenda Territorial da UE, enquanto o Desenvolvimento Urbano Sustentável e Integrado remete para a Carta de Leipzig, as Cidades do Futuro e o Pacto de Amesterdão – Agenda Urbana UE. Quanto ao conceito de Desenvolvimento Territorial Integrado, o novo Regulamento da Política de Coesão, no seu artigo 3º estabelece em termos de requisitos mínimos: investimentos baseados em estratégias integradas de desenvolvimento territorial ou local (multissetorial; multi-stakeholder; multiterritorial); as entidades locais ou territoriais relevantes devem seleccionar ou ser envolvidos na seleção das operações de desenvolvimento territorial ou local.

A abordagem de Desenvolvimento Territorial Integrado preconizada é uma abordagem estratégica, que combina: uma abordagem multissetorial; uma abordagem de governança multinível; e uma abordagem multi-stakeholder. Privilegia ainda uma abordagem centrada em áreas funcionais ou em territórios de base local-comunitária (DLBC). A Comissão Europeia defende ainda o reforço da abordagem integrada e «place-based», procurando assim responder a um conjunto de objetivos específicos, nomeadamente: o facto de a União Europeia poder responder às expectativas dos seus cidadãos, independentemente do local onde vivam; o número de iniciativas setoriais baseadas no local, que estão em rápida expansão, mas não medidas nacionais, nem regionais, nem setoriais locais, podem, por si só, gerar resultados suficientes; a necessidade de sustentabilidade e resiliência económica, social e ambiental em todos os lugares; territórios e comunidades diferentes exigem misturas políticas diferenciadas e personalizadas.

1.2.2. As orientações e as prioridades do Portugal 2030

No âmbito do processo de programação nacional dos fundos comunitários para o período 2021-2027, o Governo Português definiu, no início de 2018, um conjunto de prioridades estratégicas e princípios orientadores para enquadrar o trabalho de preparação da denominada Estratégia Portugal 2030.



Desde então tem vindo a ser desenvolvido um trabalho de aprofundamento destas propostas, em articulação com várias entidades públicas e parceiros sociais, no sentido preparar o novo Quadro Europeu de Apoio.

Os fundos estruturais serão na próxima década o instrumento essencial de apoio ao desenvolvimento do país e à correção das assimetrias regionais que ainda persistem. O Portugal 2030 adotará os princípios de programação da Estratégia da EU e consagrará a política de coesão e desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que estimulará o crescimento e a criação de emprego nos próximos anos em Portugal.

O ponto de partida da proposta portuguesa é o do reconhecimento que o nosso país aparece com boas credenciais na implementação da política de coesão, com um histórico positivo na sua execução: elevados níveis de absorção dos fundos (e.g. encerramento do QREN com execução 100% em todos os PO); resultados e impactos globalmente positivos (alteração do perfil de especialização da economia; elevação do nível de qualificação dos portugueses; boa cobertura das redes de equipamentos e serviços públicos); elevado nível de compliance com as normas comunitárias, atestado pela reduzida taxa de erro.

Esta evolução é resultado de comportamentos diferenciados em dois períodos: 2000-2007 – Portugal apresenta uma evolução do PIBpc em PPS em linha com o crescimento médio verificado na UE28 (92% da média do crescimento do PIBpc da UE28); 2008-2015 – Portugal apresenta uma evolução do PIBpc em PPS muito abaixo do crescimento médio verificado na UE28 (apenas 46% da média do crescimento do PIBpc da UE 28). A relativa divergência de Portugal face à UE foi acompanhada por uma convergência interna de algumas regiões menos desenvolvidas. O PIB continua a depender fortemente de 2 regiões – AML e Norte. Juntas contabilizam mais de 60% do PIB nacional, sendo esta uma tendência estrutural da economia portuguesa (2000 – 65% do PIB; 2015 – 66% do PIB).

Reconhece-se ainda que existem alguns condicionantes e desafios com que Portugal se confronta para garantir uma convergência mais consistente com os países mais desenvolvidos da União Europeia. Do ponto de vista dos fatores externos, estes condicionantes são: liberalização do comércio mundial, nomeadamente entrada da China na OMC; entrada no Euro (redução dos custos de financiamento, mas aumento do preço das exportações portuguesas); alargamento da UE a Leste, trazendo mais concorrência a uma economia baseada no paradigma da competitividade-preço.

Do ponto de vista dos fatores internos, estes condicionantes são: baixo nível de qualificação dos portugueses e elevado nível de desemprego, especialmente ao nível dos jovens e de longa duração; excessiva alavancagem financeira e fragmentação do tecido empresarial, agravadas por insuficiências de capacidades e competências de gestão e para a inovação; persistência de disfunções estruturais em sistemas críticos para a competitividade (e.g. justiça); dificuldade de transição do modelo económico baseado no-preço baixo para um modelo baseado na qualificação e inovação, num contexto de crise profunda.

Portugal 2030: Prioridades, objetivos e apostas estratégicas

O objetivo formulado pelo governo para o próximo ciclo de programação europeia é o fazer desta uma década de convergência de Portugal com a Europa. Para isso, enunciou uma visão para o nosso país consubstanciada em 4 eixos temáticos. A saber:

Eixo 1 – As pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade

Eixo 2 – Inovação e Qualificações como motores do desenvolvimento

Eixo 3 – Um país competitivo externamente e coeso internamente

Eixo 4 – Um País sustentável e que valoriza os seus recursos endógenos

Estes 4 eixos temáticos enquadram as prioridades, os objetivos e as apostas estratégicas expressas na proposta desenvolvida pelo governo para o ciclo de programação europeia pós-2020. Os eixos temáticos foram declinados em objetivos estratégicos horizontais (3) e objetivos estratégicos territoriais (4). Cada um destes objetivos tem associado um conjunto de objetivos e de orientações sobre o âmbito, as prioridades e os domínios potenciais de intervenção, bem como os programas europeus específicos de suporte, como se segue:

**Objetivos Estratégicos Horizontais**

Competitividade para a Convergência e Emprego

I. Inovação e Conhecimento

Assegurar as condições de competitividade empresarial e o desenvolvimento da base científica e tecnológica nacional para uma estratégia sustentada na inovação

II. Qualificação, Formação e Emprego

Assegurar a disponibilidade de recursos humanos com as qualificações necessárias ao processo de desenvolvimento e transformação económica e social nacional

III. Sustentabilidade demográfica

Travar o envelhecimento populacional e assegurar a sustentabilidade demográfica

Objetivos Prioritários Territoriais

Competitividade e Coesão

IV. Energia e Alterações Climáticas

Assegurar as condições para a diminuição da dependência energética

V. Economia do Mar

Reforçar o potencial económico estratégico da Economia do Mar

VI. Redes e Mercados Externos

Assegurar a competitividade externa das cidades e regiões urbanas dos territórios atlânticos e dos territórios do interior

VII. Sustentabilidade nos Territórios de Baixa Densidade

Reforçar a convergência dos territórios de baixa densidade, potenciando a exploração sustentável dos recursos endógenos e diversificando a base económica

I. Inovação e Conhecimento

Inovação Empresarial

- *Start-ups e espírito empresarial*
- *Novas especializações em áreas com procuras emergentes - indústria e serviços*
- *Integração em cadeias internacionais em segmentos de maior valor acrescentado – agricultura, floresta, indústrias tradicionais, turismo*
- *Globalização, internacionalização e produtividade em PME*

Conhecimento e base científica

- *Programas de desenvolvimento de I&D estrutural em domínios estratégicos;*
- *Desenvolvimento de novos formatos de processos colaborativos entre Ciência e Empresas (novos modelos de cooperação)*
- *Internacionalização das instituições de I&I portuguesas e participação em redes internacionais*

Programas transversais estratégicos: Indústria 4.0, Economia Circular, etc.

Inovação no Setor Público: Transformação digital e Integração de serviços públicos

Conetividade de pessoas, bens e informação

II. Qualificação, Formação e Emprego

Qualificação e Formação

- *Educação e Formação de Jovens*
 - *Combate abandono/insucesso escolar*
 - *Alinhamento das vias profissionalizantes no secundário com as novas especializações*
 - *Formação Superior de curta duração para novas profissões*
 - *Formação avançada*
- *Adultos*
 - *Reconversão para novas competências (formação alinhada com novas profissões) arrastando recuperação do atraso estrutural*

Emprego

- *Medidas com efeito no aumento estrutural da taxa de emprego (e.g. estágios profissionais)*
- *Medidas dirigidas ao reforço das taxas de atividade:*
 - *Jovens NEET*
 - *Desempregados de muita longa duração*
 - *Envelhecimento ativo (faseamento na passagem para a reforma)*
- *Alinhamento das Políticas cofinanciadas com programas estratégicos: INCODE (competências digitais); Indústria 4.0*

III. Sustentabilidade demográfica

- *Promoção das condições necessárias à melhoria do saldo natural*
- *Diminuição do índice de dependência total e Reforço da conciliação entre a vida familiar e a vida laboral: e.g. avaliação da rede de serviços às famílias*
- *Melhoria dos saldos migratórios*



IV. Energia e Alterações Climáticas

Cidades Inteligentes e Eficientes

- *Eficiência energética no edificado (público e privado)*
- *Economia circular*
- *Transportes públicos coletivos eficientes e em rede*
- *Mobilidade Elétrica e Suave*

Transição energética

- *Inovação na produção, armazenamento e distribuição de energias renováveis:*
 - *I+D, incluindo instalações piloto, em novas áreas/ tecnologias: eólico offshore, geotérmico, etc.*
 - *Primeiras fases de redes de novos formatos*
- *Eficiência Energética (projetos demonstradores de forte efeito de disseminação)*
- *Produção nacional de equipamentos, software e serviços financeiros associados à transição energética*
- *Reforço do potencial ambiental (captura de carbono, biodiversidade, medidas agroambientais)*

V. Economia do Mar

Reforço do potencial ambiental

- *Aumento do valor acrescentado dos produtos da pesca e da aquicultura*
- *I+I e exploração de novos recursos e novas aplicações*
- *Utilização eficiente dos recursos e promoção da biodiversidade*
- *Melhoria da competitividade do sistema portuário e do transporte marítimo*
- *Fronteira marítima*

VI. Redes e Mercados Externos

Competitividade territorial dos territórios urbanos

- *Redes urbanas de inovação e crescimento (clusters de atividades criativas/ culturais ou intensivas em conhecimento),*
- *Reabilitação urbana (edifício e espaço público)*

Coesão Urbana

- *Exclusão Social (Emprego, Políticas de integração e inclusão, Refugiados),*
- *Dinamização económica em comunidades urbanas desfavorecidas*

Mercado ibérico

- *Estratégia de orientação para o mercado ibérico dos territórios do interior (planeamento integrado da cooperação transfronteiriça),*
- *Desmaterialização das conectividades*

Infraestruturas e serviços coletivos

- *Fecho de redes de serviços coletivos e de Ligações Rodo-ferroviárias a ALE 's/ Portos e Transfronteiriças*

Inovação nos serviços públicos territoriais

- *Transformação digital e Desenvolvimento das redes de atendimento integrado*

VII. Sustentabilidade nos Territórios de Baixa Densidade

Sustentabilidade e Coesão na Baixa Densidade

- *Crescimento económico e emprego com base no potencial endógeno*
- *Diversificação da base económica*
- *Aposta no desenvolvimento rural competitivo e no regadio*
- *Reforço do potencial económico da floresta*
- *Resiliência e prevenção de riscos*
- *Otimização da gestão e prestação em rede dos serviços coletivos existentes (Educação, Saúde, Cultura, Sociais, Económicos, Associativos, etc.)*

2. VISÃO ESTRATÉGICA

A Visão Estratégica –como vemos o território no futuro?– traduz o cenário de desenvolvimento possível e desejável para os Territórios da Fronteira Interior Transmontana no horizonte 2030. Foi construída a partir de uma primeira formulação da ambição coletiva e plausível, sedimentada num objetivo sincrético e global a alcançar para este território no limiar temporal fixado e declinada num conjunto de objetivos estratégicos fundamentais e de prioridades e domínios de intervenção.

2.1. Ambição e Visão

Os territórios não se afirmam apenas pelo que foram ou são, mas também pelo que ambicionam ser no futuro, não o fazendo de forma desgarrada da realidade, das capacidades instaladas e dos recursos endógenos, a visão deve ajudar a orientar a estratégia. A ambição aqui proposta para as Terras de Trás-os-Montes é a de mobilizar os atores locais e regionais em torno de uma estratégia de desenvolvimento que permita conter as dinâmicas demográficas regressivas e minimizar os seus impactos territoriais, sociais e económicos, promover o uso eficiente e sustentável dos recursos, alargar e reforçar a base territorial da competitividade e do crescimento inteligente e valorizar o seu posicionamento geoestratégico no contexto da Macrorregião do Sudoeste Europeu.

Considerando o seu posicionamento geoestratégico, os seus recursos, ativos e competências estratégicas, este território deverá afirmar-se como um território vivo, sustentável, competitivo, conectado e em rede.

A estratégia para as Terras de Trás-os-Montes/Fronteira Interior Transmontana 2030 deverá contribuir, em primeiro lugar, para que este seja um território vivo, isto é capaz de conter as dinâmicas demográficas regressivas e minimizar os seus impactos, atraindo e captando investimentos, empregos e residentes, qualificando o sistema urbano e territorial, reforçando a atratividade dos centros



urbanos, a sua massa crítica e a sua capacidade de polarização funcional e assegurando a equidade no acesso a bens e serviços públicos de proximidade e a qualidade de vida e o bem-estar para todos os estratos populacionais.

Em segundo lugar, a estratégia deverá contribuir para que este seja um território sustentável, isto é capaz de assegurar o uso eficiente dos recursos naturais, promover uma economia de baixo-carbono e a progressiva descarbonização, assegurar uma transição energética adequada que permita incrementar a produção de energias limpas e reduzir o consumo de combustíveis fósseis, e implementar estratégias adequadas de adaptação/mitigação dos impactos e riscos associados às alterações climáticas.

Em terceiro lugar, deverá contribuir para que este seja um território competitivo, isto é capaz alargar e robustecer a base territorial da competitividade e do crescimento inteligente, apostando na formação e qualificação dos recursos humanos, na consolidação do sistema regional de inovação, na valorização de recursos endógenos, ativos estratégicos e competências territoriais, garantindo uma maior e melhor inserção nas fileiras produtivas e nas cadeias de valor, promovendo o empreendedorismo e a inovação tecnológica, estimulando as dinâmicas de internacionalização e a competitividade territorial.

Em quarto lugar, a estratégia deverá contribuir para que este seja um território conectado, isto é capaz de valorizar o seu posicionamento geoestratégico no contexto transfronteiriço e ibérico, densificando as redes de conexão física e digital, assegurando a sua integração na rede transeuropeia de transportes, reforçando a permeabilidade raiana e a acessibilidade interna, qualificando os hubs logísticos e promovendo a cobertura adequada e a universalização do acesso à banda larga.

Finalmente, a estratégia de desenvolvimento deverá contribuir para que este seja um território em rede, dinamizando as parcerias institucionais alargadas e a cooperação territorial, fomentando a construção de consensos multisectoriais e multiterritoriais alargados que combatam a atomização e a fragmentação institucional e potenciem as lógicas de eficiência coletiva e a qualificação da governança territorial.

VISÃO ESTRATÉGICA: UM TERRITÓRIO VIVO, SUSTENTÁVEL, COMPETITIVO, CONECTADO E EM REDE

Em 2030, a Fronteira Interior Transmontana será:

- **um território mais dinâmico**, mais coeso e mais atrativo, reconhecido pela capacidade de atrair/fixar investimento, emprego e residentes e de garantir uma efetiva equidade territorial e igualdade de oportunidades aos seus habitantes.
- **um território ambientalmente mais sustentável**, reconhecido pela valorização e uso eficiente dos recursos e amenidades naturais, de redução da pegada de carbono e adaptação aos impactos e mitigação dos riscos das alterações climáticas.
- **um território mais empreendedor e competitivo**, reconhecido pela valorização do seu capital humano, dos seus ativos e recursos, pela criatividade e inovação colocados ao serviço da criação e fixação de valor acrescentado e emprego qualificado.
- **um território aberto e melhor conectado**, reconhecido pela valorização do seu posicionamento geoestratégico no contexto da Macrorregião do Sudoeste Europeu, pela crescente densificação da rede interna e a sua inserção nas redes transeuropeia de transportes e nas redes digitais globais.
- **um território em rede**, reconhecido pela sua capacidade de construir parcerias alargadas e uma cooperação territorial estratégica entre os seus atores institucionais, públicos e privados, pelas melhorias significativas em matéria de eficiência coletiva e pela qualidade da sua governança territorial.

2.2. Objetivos Estratégicos

Tendo em consideração o quadro da política de coesão e de desenvolvimento regional pós-2020 e a sua necessária adaptação ao contexto dos Territórios da Fronteira do Interior Transmontano, e considerando a ambição e visão para 2030, definiram-se os objetivos estratégicos que, em conjunto, devem concorrer para concretizar uma estratégia de intervenção coerente, consistente e eficaz.

Os cinco objetivos estratégicos propostos (OE) incorporam as prioridades da política de coesão para o ciclo de programação pós-2020 mas expressam, ao mesmo tempo, as apostas consideradas necessárias e indispensáveis para transformar a Fronteira Interior Transmontana num território vivo, atrativo sustentável, competitivo, conectado e em rede. Assim, os desafios estratégicos fixados para este território em 2030 são:



Objetivo Estratégico 1

Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território vivo, coeso e atrativo, combatendo a regressão demográfica e o despovoamento, captando investimento, emprego e residentes e assegurando a qualidade de vida e a coesão social e territorial.

Objetivo Estratégico 2

Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território ambientalmente sustentável, comprometido com a valorização e a utilização eficiente dos recursos, a descarbonização e a transição energética e o combate às alterações climáticas.

Objetivo Estratégico 3

Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território empreendedor, inovador e competitivo, assente numa estratégia de especialização inteligente da base regional que valorize ativos e competências territoriais e crie valor e emprego qualificado.

Objetivo Estratégico 4

Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território aberto e conectado na Macrorregião do Sudoeste Europeu, potenciando o seu posicionamento geoestratégico e reforçando a sua capacidade de estruturação e polarização territorial.

Objetivo Estratégico 5

Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território em rede, suportado em parcerias institucionais alargadas e práticas consistentes de cooperação intersectorial que promovam as lógicas de eficiência coletiva e garantam uma boa governança territorial.

3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

As prioridades estratégicas corporizam, através de um conjunto de vários Domínios de Intervenção, a Visão Estratégica preconizada para os Territórios da Fronteira Interior Transmontana. Cada prioridade estratégica corresponde a um eixo temático de intervenção e no qual se inscrevem diversas prioridades de investimento e tipologias de ações ou, quando justificável, projetos e investimentos concretos e específicos.

De modo a permitir uma leitura sistemática e global da estratégia de intervenção, apresenta-se um quadro sinóptico com uma síntese desta estratégia, bem como o enquadramento operacional dos domínios de intervenção, com a remissão para os objetivos, temáticos ou territoriais, e as prioridades de investimento do Portugal 2030 onde se poderão enquadrar as ações e projetos a contemplar em cada um destes domínios.

Prioridade Estratégica 1: Estimular a sustentabilidade Demográfica

Um dos maiores problemas com que debate este território é o da regressão demográfica, traduzida numa diminuição acentuada e progressiva da população residente e do seu envelhecimento. As causas são conhecidas: depois da emigração massiva nas décadas de 50 e 60 do século passado, e duma ligeira inversão na década de 70, marcada pelo regresso dos habitantes nas ex-colónias, a crise demográfica agravou-se com a quebra das taxas de natalidade primeiro e a emigração da população jovem depois, a partir da década de 80, que não encontra na região emprego à altura das suas qualificações e expectativas. A contenção do processo de declínio demográfico deve ser pois, uma prioridade das políticas e das estratégias de desenvolvimento para este território, incentivando não só a natalidade, mas também criando condições para a atração/fixação de residentes e jovens qualificados.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Promoção e monitorização das políticas públicas orientadas para o incentivo à natalidade e à renovação geracional, através da divulgação e da criação de condições que facilitem o acesso às diversas medidas e apoios.
- Implementação de uma estratégia integrada e articulada de atração de novos residentes, através, nomeadamente, da dinamização do mercado de 2ª habitação para seniores, da criação de residências artísticas ou da instalação de centros de competências associados à economia digital e da criação de condições para a fixação de trabalhadores sazonais/migrantes.
- Promoção da empregabilidade de diplomados do Instituto Politécnico de Bragança, através da criação/lançamento de programas específicos de estágios ou de incentivos ao empreendedorismo jovem, centrados não só na valorização dos recursos e ativos estratégicos locais, mas também no aproveitamento das oportunidades geradas pelas TIC e economia digital.

Prioridade Estratégica 2: Promover a atração de investimento (IDE) e emprego

O tecido empresarial destes territórios é caracterizado pela sua orientação para os mercados locais e por uma reduzida internacionalização. A necessária reconfiguração da economia deve permitir o aumento do peso relativo das atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e/ou orientados para os mercados nacionais e globais no VAB dos concelhos da Fronteira Interior Transmontana. Essa reconfiguração pode, no entanto, ser acelerada se o território tiver uma maior capacidade de atrair investimento e competências. Para isso será necessário garantir que este é capaz de alavancar o investimento privado com recurso aos apoios Portugal 2030 direcionados maioritariamente para a promoção da competitividade das empresas. Uma menor vitalidade do tecido empresarial determinará uma menor capacidade de alavancagem desse investimento e a perda de terreno face aos territórios mais dinâmicos. Torna-se assim necessário promover uma estratégia proactiva de atração de investimento que complemente os esforços de adaptação dos atores locais.



O turismo oferece oportunidades de diversificação e catalisação do desenvolvimento económico que estão ainda por explorar. Com investimentos mais baixos e retornos financeiros mais rápidos que outros setores de atividade, o turismo pode contribuir para a atração de investimentos e a oferta de amenidades em níveis para as quais a massa crítica da população residente não poderia suportar. Com um mercado potencial em crescimento, o setor pode adicionar procura aos negócios de produtos e serviços locais, garantindo uma maior diversificação da estrutura produtiva e a sua própria sustentabilidade.

A atratividade do território depende também da forma como esse território é percecionado e consequentemente da forma como é comunicado. A adoção de uma “Marca” e uma política de marketing territorial integrada afigura-se como um instrumento valioso na prossecução dos objetivos relacionados com esta prioridade. Uma marca clara oferece oportunidades de atração de empresas, de estudantes e de novos profissionais, permite criar maior valor acrescentado em produtos e serviços locais e clarifica a proposta de valor no turismo. As Terras de Trás-os-Montes têm uma história e cultura relevantes que necessitam de ser comunicadas de forma coerente de modo a permitir a sua diferenciação num mercado globalizado. Um maior reconhecimento junto dos segmentos relevantes traduz-se em benefícios para todos os setores de atividade.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Adoção de uma “Marca” e de uma política de marketing territorial integrada para as Terras de Trás-os-Montes, dirigido aos diferentes públicos e à atração de talento e capital. Uma implementação bem-sucedida requiere a criação e a gestão de uma marca regional numa lógica de place branding capaz de identificar e comunicar a identidade, os valores e os recursos das pessoas, locais e produtos.
- Desenvolvimento de um programa de atração e acolhimento empresarial, orientado para a captação de IDE, mas também de investimentos e de capacidades empresariais junto da diáspora lusa, articulando de forma supramunicipal uma estratégia de comunicação das oportunidades e vantagens associadas à localização de empresas e atividades no território,

Prioridade Estratégica 3: Garantir a coesão e a equidade territorial

O aprofundamento das assimetrias sociais e territoriais, entre as Terras de Trás-os-Montes e as restantes sub-regiões do país, em particular do litoral, mas também no seu interior, é um dos indicadores mais sintomático do processo de desenvolvimento desequilibrado que tem marcado o país nas últimas décadas. A coesão territorial e, portanto, nacional, está assim ameaçada, como também o princípio constitucional da igualdade de oportunidades que deveria ser assegurada a todos os cidadãos.

Um dos aspetos mais críticos em matéria de coesão e equidade territorial tem a ver com as dificuldades crescentes no acesso a bens, equipamento e serviços públicos, fruto da racionalização sucessiva das respetivas redes, incluindo a de transportes coletivos. Noutros casos, é a falta de resposta adequadas a uma procura específica ou dispersa, como acontece no caso dos equipamentos sociais (lares e creches) e onde os níveis de cobertura e as tipologias de serviço são claramente insuficientes ou desadequadas tem em conta a procura efetiva ou potencial em cada território.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Garantir a acessibilidade da população dos diferentes subespaços à rede de cuidados primários e de urgência do SNS, através não só da requalificação /modernização das redes de equipamentos e serviços, mas também da melhoria das condições e dos serviços de transporte e de mobilidade.
- Desenvolvimento da rede de equipamentos sociais (lares e creches), aumentando a natureza e as condições da oferta de modo a criar respostas adequadas às necessidades do território e da sua população.
- Qualificação das redes de serviços e equipamentos de proximidade e desenvolvimento e soluções inovadoras na prestação de serviços públicos locais, tendo em conta as boas práticas acumuladas ou as experiências conhecidas noutros territórios com os mesmos problemas e dificuldades.

Prioridade Estratégica 4: Promover o uso eficiente dos recursos naturais

Os Territórios da Fronteira Interior Transmontana possuem uma notável diversidade de recursos naturais e valores paisagísticos e ecológicos capitalizáveis ao nível da qualidade de vida dos residentes, da atratividade/diferenciação junto de turistas e visitantes e, também, dos investidores, constituindo ativos cruciais para o seu desenvolvimento.

A sustentabilidade e eficiência destes territórios está assim associada à construção/consolidação de uma economia sustentável, eficiente e competitiva com base na implementação de políticas verdes de baixa emissão de carbono, utilização racional dos recursos, e, simultaneamente, na prevenção da degradação ambiental que permita reforçar a imagem de excelência ambiental da Fronteira Interior Transmontana.

Concretizar este objetivo implica conjugar intervenções de natureza preventiva e reativa que respondam eficazmente a problemas e carências (atuais e potenciais) de degradação ambiental e ineficiência energética, com intervenções que permitam gerar valor económico e social a partir da utilização sustentada da base de recursos existente, recorrendo à promoção de tecnologias inovadoras para a proteção ambiental e eficiência de recursos nos setores da água, da biodiversidade e dos solos, reduzir a poluição atmosférica e adequar o padrão de desempenho energético municipal, combinando uma aposta nas energias renováveis com a adoção de práticas de consumo energético mais eficientes e inteligentes.



Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Promoção de uma Agenda para a Sustentabilidade que integre as áreas de intervenção das políticas públicas territoriais, nomeadamente a eficiência energética e hídrica, e a criação de sistemas de monitorização ambiental (ar, água e ruído) que reforcem a consciencialização dos atores públicos e a sua capacidade de previsão meteorológica, de alerta e de resposta, aumentando a resiliência dos territórios e dos sistemas de proteção civil.
- Construção de novas barragens e otimização dos atuais perímetros de rega, no sentido de garantir o uso eficiente do recurso água, mas também de valorizar o seu potencial económico na produção agrícola e combater, assim, alguns dos impactos mais sérios das alterações climáticas.

Prioridade Estratégica 5: Acelerar a transição energética e a descarbonização

A luta contra as alterações climáticas é um dos mais importantes desafios que a humanidade deve enfrentar no século XXI e o envolvimento no processo de mudança para uma economia descarbonizada, baseada em energias renováveis, é uma tarefa de todos. Esse desafio passa, necessariamente, pela transição energética, do consumo de combustíveis fósseis para o consumo de energias limpas, e pela descarbonização.

Os municípios ocupam um lugar central na implementação das políticas e estratégicas necessárias para enfrentar este desafio, uma vez que têm a responsabilidade direta nos investimentos de longo-prazo, organizam as atividades sobre o seu território e concretizam as ações de adaptação às alterações climáticas e são ainda os mais bem colocados para favorecer a evolução de comportamentos e mobilizar os atores locais e territoriais.

O seu papel e a sua ação podem assim ser decisivos em áreas como a regeneração e a revitalização urbana, a eficiência energética, reflexão sobre os transportes e a mobilidade, incluindo os modos suaves e os transportes públicos, o ordenamento digital do território (o teletrabalho, a telemedicina, etc.), o aproveitamento do potencial territorial para a produção de energias limpas (eólica, solar, biomassa), os modelos e práticas de desenvolvimento económico sustentável (valorização dos recursos naturais, fileiras de produção de eco-materiais, economia circular, etc.), o planeamento, a construção e a gestão eficiente das redes de equipamentos públicos (localização, performance energética, diversificação dos usos para um mesmo edifício, etc.) ou ainda o planeamento urbano sustentável, incluindo a definição de zonas prioritárias de expansão urbana com base em indicadores de uso eficiente de recursos como o solo ou a redução da pegada de carbono associada.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Promoção da eficiência energética (edifícios e espaço público, habitação), através da realização das respetivas auditorias energéticas e da implementação de projetos e medidas de (re)qualificação e melhoria; análise e aplicação de soluções de micro e mini cogeração e monitorização de consumos.

- Incentivo à produção de energias limpas (eólica, solar, biomassa) através da identificação e avaliação dos recursos e do potencial territorial, bem como da viabilidade dos projetos de exploração e do apoio à atração de iniciativas, investimentos, apoios e parcerias para a sua concretização.
- Promoção da requalificação urbanística e da revitalização económica dos centros urbanos com uma aposta clara na utilização de materiais locais e técnicas e saberes tradicionais, numa lógica de preservação dos recursos e da valorização económica local do setor e das atividades da construção.
- Implementação de planos e medidas de mobilidade sustentável, nomeadamente modos suaves (ciclovias e corredores mistos), viagens partilhadas ou transportes dedicados para os principais polos geradores de viagens (escolas, unidades de saúde, empresas), transportes a pedido e incentivo às frotas eficientes.
- Promoção do objetivo zero desperdício, incentivando iniciativas que visem «fazer dos resíduos de hoje os materiais de amanhã», através do apoio a projetos inovadores de transformação de resíduos urbanos e industriais no fabrico de novos produtos («remade») e promovendo amplamente a economia circular.

Prioridade Estratégica 6: Adaptar/mitigar os impactos/riscos das alterações climáticas

Segundo o Painel Intergovernamental para as Mudanças Climáticas, as inundações costeiras e fluviais, a degradação de recursos hídricos e o aumento da intensidade e frequência de fenómenos extremos são, no continente Europeu, os principais impactes decorrentes das alterações climáticas. E mesmo se estes impactes não serão sentidos de igual forma por todos os países e todos os territórios, a verdade é que, devido às suas características, Portugal continental é, a par dos países do sul da Europa, um dos países europeus mais suscetíveis aos efeitos das alterações climáticas. Para além dos riscos costeiros, o nosso país vai ser confrontado com numerosos e cada vez mais frequentes eventos extremos como secas e cheias, o aumento do stress sobre os recursos hídricos, incêndios florestais e o stress de calor que não só trazem riscos para a saúde humana como terão impactes económicos muito relevantes em todo o território.

Os municípios portugueses revelam preocupações relativas às alterações climáticas e preferem introduzir medidas preventivas no âmbito dos seus Planos Municipais de Ordenamento do Território. Os incêndios florestais, pelo seu período de retorno, parecem ser o perigo que maior atenção merece e para o qual são canalizados mais meios. A seca, fenómeno mais lento e controlável, não merece tanto destaque, parecendo ser subvalorizado em termos de impactes futuros. O que implica que no futuro próximo os municípios e os atores territoriais deverão focar a sua atenção, preocupações e intervenções, para além dos incêndios, em domínios como as ondas de calor, a seca e as inundações como os fenómenos de maior risco e responsáveis pelos maiores impactos, carecendo de medidas específicas capaz de prevenir/mitigar estes riscos e os impactos.



Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Implementação dos planos intermunicipal e municipais de Adaptação às Alterações Climáticas, acompanhados de sistemas eficazes de monitorização e avaliação dos riscos potenciais e do uso eficientes de recursos.
- Reforço das capacidades de gestão face a riscos naturais e antrópicos, através da elaboração e adoção de planos e medidas específicas de prevenção e proteção.
- Implementação dos Planos Municipais de Defesa da Floresta Contra Incêndios e de estratégias intermunicipais de prevenção de riscos e valorização silvícola.
- Implementação de boas práticas de gestão de água na agricultura e no setor urbano para prevenção dos impactes decorrentes de seca e de escassez.
- Aumento da resiliência dos ecossistemas, espécies e habitats aos efeitos das alterações climáticas, mantendo e recuperando galerias ripícolas, minimizando os efeitos de barreira e diminuindo os obstáculos na rede hídrica, fomentando a criação de refúgios e corredores ecológicos para espécies vulneráveis da fauna:
- Melhorar o nível de conhecimento sobre as alterações climáticas, através da sistematização da informação disponível e facilitando o seu acesso, sensibilizar, mobilizar e consciencializar cidadãos, comunidades e diferentes *stakeholders*, capacitar agentes-chave públicos e privados para a gestão adaptativa e demonstrar e monitorizar os impactos às alterações climáticas.

Prioridade Estratégica 7: Qualificar os recursos humanos

O nível de qualificação dos recursos humanos é, indiscutivelmente, um fator decisivo da atração e competitividade de qualquer território. No caso das Terras de Trás-os-Montes, como aliás de todas as zonas do Interior, esta premissa é ainda mais evidente na medida em que a região revela uma grande dificuldade em reter e fixar os seus jovens mais qualificados e depende de uma população envelhecida, com baixos níveis de instrução e qualificação.

A estratégia assumida de promover um processo de desenvolvimento endógeno e inteligente poderá potenciar o alinhamento dos seus recursos nos sectores da educação e formação com as necessidades de desenvolvimento de competências dos recursos humanos das empresas necessárias à competitividade nos mercados crescentemente globalizados e tecnologicamente intensivos, permitindo dessa forma a retenção dos profissionais mais qualificados. Assim, a prioridade de valorização do capital humano deverá contribuir, pela melhoria da sua qualificação, para o estabelecimento de um ecossistema empresarial mais amigável do empreendedorismo e da inovação. Apoiando dessa forma a adaptação do sistema produtivo e as atividades de maior valor acrescentado no âmbito das ações conducentes à melhoria da competitividade empresarial e territorial.

Neste quadro a prioridade relaciona-se fundamentalmente com o aumento da taxa de atividade no mercado de trabalho particularmente nos grupos mais qualificados, o crescimento dos indicadores de produtividade do trabalho e a melhoria da formação dos recursos humanos. Naturalmente esta prioridade terá que ser entendida como subsidiária e complementar à ação desenvolvida pelas entidades de carácter nacional.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Elaborar e implementar um Pacto Territorial para a Empregabilidade, que permita identificar as necessidades locais e regionais das empresas em matérias de competências e qualificações e quantificar e classificar os recursos disponíveis.
- Criação de rede regional de Centros de Recursos de Suporte ao Empreendedorismo Local e promoção de um programa de apoio à criação de empresas, incluindo micro e PME inovadoras, e de autoemprego.
- Criação da Rede Regional de Mediadores de Desenvolvimento (animação económica e valorização das artes, ofícios e produtos das TTM)
- Criação de uma Rede Regional para a Formação e Qualificação Profissional (agregando empresas, escolas, municípios, organismos da administração central) no sentido de potenciar o desenvolvimento de programas de formação, incluindo formação ao longo da vida e requalificação profissional de ativos, de programas orientados de estágios nas empresas e de ações de *coaching* e *mentoring*.

Prioridade Estratégica 8: Valorizar os recursos e os ativos estratégicos

Num mundo cada vez mais globalizado, a capacidade de um dado território poder controlar e valorizar, em proveito próprio, os seus recursos naturais e ativos estratégicos parece ser cada vez mais diminuta. O que nos coloca perante um novo desafio: (re)fazer, (re)descobrir ou (re)inventar a sua vocação e comprometer-se com uma estratégia de especificidade ou diferenciação. Não se trata de «fazer aquilo que os nossos vizinhos fazem», mesmo que mais barato, mas «fazer aquilo que os outros não sabem fazer».

A noção de recurso/ativo territorial ultrapassa a tradicional noção de atratividade –o que podemos atrair para os nossos territórios?– e leva-nos a questionar a forma de desenvolver a especificidade ou seja, o que podemos ir buscar ao território para valorizar uma produção original? O contexto territorial, a história e a cultura local, a *know-how* acumulado ou a própria paisagem, constituem fatores que pode mudar, de forma decisiva, o valor económico e até simbólico da produção local. A exploração dos recursos territoriais implica uma criação e uma construção social coletiva à escala do território e é uma nova oportunidade para libertar o potencial «escondido» de cada território ou comunidade.



O recurso/ativo territorial pode constituir uma nova oportunidade para um produto específico. Mas também pode ajudar a desenvolver sinergias entre produtos e promover o desenvolvimento com base num conjunto de produtos e serviços e, enfim, de todo um território. O melhor e mais ilustrativo exemplo destas sinergias é, seguramente, o turismo porque vincula a procura às várias ofertas coordenadas do território, desde os produtos alimentares locais à paisagem, das amenidades climáticas ao património histórico.

As Terras de Trás-os-Montes dispõem de um conjunto relevantes de recursos e ativos estratégicos que podem e devem ser mobilizados e recombinaados no sentido de garantir uma maior capacidade de atração e retenção de iniciativas, talentos e investimentos. A começar pela marca Trás-os-Montes, cuja imagem e simbolismo podem ser colocados ao serviço de uma estratégia de desenvolvimento turístico e como instrumento de agregação e valorização económica de outros produtos, do setor florestal ao setor agroalimentar.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Integração e criação/fixação de valor acrescentado na fileira florestal através de uma estratégia e de um programa de intervenção integrado que tome em consideração a multifuncionalidade deste recurso, da produção de madeira à captação de carbono, das atividades silvícolas complementares (micologia, plantas e extratos naturais, etc.) à proteção contra incêndios.
- Avaliação e valorização do potencial de produção de energias renováveis (eólica, solar e biomassa) através de estudos de base sobre a repartição geográfica dos recursos, a viabilidade técnica e económica da sua exploração e a da atração de parcerias estratégicas e de investimentos e/ou apoios específicos.
- Estruturação de um cluster agroalimentar que agregue as principais atividades e produtos (azeite, frutos secos, enchidos, etc.) com o objetivo de reforçar a sua competitividade e a criação e a fixação de valor no território. As intervenções deverão cobrir áreas tão diversas como a certificação e o controle de qualidade, a organização comercial e o marketing, recolhendo e transpondo as melhores práticas conhecidas, dentro e fora da região, mas também a I&D de modo a desenvolver e aperfeiçoar métodos e condições de fabrico, a reinvenção dos produtos tradicionais ou a criação de novos produtos e novas utilizações.
- Qualificação e estruturação dos recursos e produtos turísticos, através da organização, coordenação e articulação em rede da oferta turística, da criação de um cluster ou aglomerado de agentes do turismo regional, da criação de um observatório regional do turismo, apostar no capital turístico e patrimonial diferencial da região com a criação de uma rede de museus, valorizar a atratividade em domínios como o ecoturismo, o turismo de natureza, o turismo ativo; organizar e promover eventos culturais de referência, desenvolver o turismo gastronómico, criar um plano de comunicação e marketing homogéneo e ambicioso que consolide e valorize a marca coletiva «Trás-os-Montes».

Prioridade Estratégica 9: Estimular a inovação e o empreendedorismo

A promoção de uma cultura de empreendedorismo e de inovação nos agentes económicos e em determinados estratos da população, sobretudo na mais jovem e qualificada, é uma das condições fundamentais para o sucesso de uma estratégia de desenvolvimento territorial consistente e bem-sucedida. No caso das Terras de Trás-os-Montes, esta condição é tanto mais importante na medida em que a economia deste território revela uma forte dependência do exercício das funções de soberania e de outras funções por parte do Estado. Essa dependência é manifestada pela forte proporção do emprego público no emprego total, em todos os municípios da região. O sector privado, pelo seu lado, revela um dinamismo insuficiente para criar o emprego ou gerar as atividades que fazem falta para a retenção ou a atração/fixação de recursos humanos qualificados.

O território apresenta uma reduzida taxa de criação de empresas e o stock de empresas existente é, em grande medida, caracterizado pelas reduzidas competências na gestão e nos seus recursos humanos, por uma baixa produtividade e uma excessiva orientação para os mercados locais. Mas dispõe de talento jovem e qualificado que importa reter e, por outro lado estarão alocados às empresas uma parte substancial dos apoios financeiros ao investimento disponíveis até 2030. O incremento do valor acrescentado da região e a melhoria das condições materiais da população terá necessariamente que passar quer pela adição de inovação à gestão das empresas quer pela adição de novas empresas com um perfil mais adequado aos desafios colocados pelo novo contexto.

Neste sentido torna-se determinante o reforço da inovação e o do conhecimento retido nas empresas, nomeadamente nos sectores âncora, com vista à melhoria dos indicadores de produtividade, e a difusão do conhecimento necessário à adoção das empresas de novas estratégias de especialização inteligente com o reforço da inovação e da criatividade. A aceleração da criação de emprego qualificado necessária à afirmação do território e à reconfiguração do tecido económico recomendam o reforço da atuação no apoio à criação e retenção de empresas no território e de conhecimento nas empresas existentes.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Elaboração e implementação de uma Agenda Intermunicipal de Inovação para a Especialização Inteligente (IIS3) cujo principal objetivo será o de promover a transformação económica integradas de base local que, apoiando-se nas mais-valias, nas vantagens competitivas e no potencial de excelência das Terras de Trás-os-Montes, deverá priorizar os investimentos, os desafios e as necessidades territoriais mais importantes e apoiar a inovação baseada na tecnologia e na prática e assegurar o envolvimento das empresas e unidades de I&D do IPB.
- Criação de um ecossistema de empreendedorismo que favoreça a criação, retenção e atração de empresas. Parte desse ecossistema inclui não apenas a incubação ou espaços de coworking,



mas uma aceleradora de empresas, com o desenvolvimento de iniciativas de sensibilização, de capacitação, de networking, de acompanhamento e de divulgação/disseminação direcionadas aos diferentes grupos populacionais população residente. As iniciativas deverão ter um perfil diversificado e incorporar abordagens diferenciadas e incorporar não só a criação de “plataformas colaborativas” locais e transfronteiriças, mas também dinamizar criar redes de conhecimento em áreas de especialização regional.

Prioridade Estratégica 10: Inserção na rede europeia de transportes

O reforço da rede rodoviária ocorrido nas regiões fronteiriças de Galiza e Castela e Leão em finais do século passado, nomeadamente através da construção da A-52 e da A-11, contribui para o reposicionamento estratégico das Terras de Trás-os-Montes, aproximando este território dos espaços litorais e respetivos centros urbanos principais e ao mesmo tempo constituindo uma das principais portas de conexão com os principais corredores europeus de comunicações com a consequente aproximação aos centros de produção e decisão através da sua integração na Rede Transeuropeia de Transportes (RTE-T).

No entanto, para que esta realidade se conforme, é fundamental na próxima década promover a integração plena da região na rede rodoviária principal espanhola, com particular destaque para o prolongamento do IP2 até Puebla de Sanabria (A-52), fundamental para aproximar as Terras de Trás-os-Montes da passagem do AVE em Puebla da Sanabria, garantindo assim uma tripla integração modal da região na RTE-T (modo rodoviário, ferroviário e aéreo, dando um novo impulso ao aeródromo de Bragança). Do mesmo modo, a permeabilidade transfronteiriça de toda a região beneficiaria igualmente de mais uma ligação de alta capacidade, nomeadamente a ligação do IC5 (Duas Igrejas) à fronteira com Espanha através de Miranda do Douro e uma ligação do nó IP2/A4 pela fronteira a norte e intersectando com a A-52 já no município de A Gudiña.

Para o sucesso destas ações estratégicas será importante renovar e intensificar, no quadro da cooperação transfronteiriça, os cordos estratégicos entre os dois países e as duas regiões, Castilla y Leon e Norte de Portugal, para que, também do lado espanhol, sejam desenvolvidos esforços para a conexão das ligações transfronteiriças na região.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Elaboração do Programa Transfronteiriço de Integração da Rede Transeuropeia de Transportes com a identificação e priorização dos projetos rodoviários, o seu estado de maturação e a calendarização iniciativa, bem como o enquadramento das eventuais fontes de financiamento.
- Estudar um novo corredor ferroviário Leixões-Zamora, que surja como uma alternativa competitiva ao transporte internacional de mercadorias, assegurando uma boa conectividade à área metropolitana do Porto, contribuindo para o reforço da coesão e da competitividade territorial e para a afirmação do seu potencial de atração industrial e turístico.

- Reforço logístico do Aeródromo de Bragança, tirando partido da centralidade potencial de Bragança e a da sua potencial afirmação como uma plataforma intermodal deste território. O investimento logístico no aeródromo pode assegurar maior facilidade de entrada e saída de produtos de e para a região e o reforço do hinterland portuário da região Norte. Esta intermodalidade é o imperativo assegurado de otimização produtiva pelo que a logística surge como uma necessidade para reforço da atração de atividades industriais para a região melhorando a articulação com a indústria raiana de Espanha.

Prioridade Estratégica 11: Acessibilidades e mobilidade interna

Apesar do investimento na infraestrutura rodoviária regional ocorrido na última década (IC5 e A4), os níveis de desenvolvimento da rede rodoviária nacional (RRN) são ainda baixos. A região possui aproximadamente 3.000 km de rede rodoviária, mas mais de 75% desta rede é de âmbito municipal, totalizando a rede rodoviária nacional na CIM-TTM apenas 724 km, dos quais 143,8 km pertencem à rede fundamental – IP, que cobre apenas 4 concelhos (Bragança, Macedo de Cavaleiros, Mirandela e Vila Flor)..

O objetivo de fazer deste território um território mais conectado contribui não só para o reforço do sistema urbano, mas também para uma maior coesão e equidade territorial, promovendo a redução das disparidades no acesso a bens, equipamentos e serviços públicos fundamentais, num território de povoamento gradualmente mais disperso e rarefeito como o das Terras de Trás-os-Montes. Para o efeito, é fundamental desenvolver uma estratégia regionalmente coordenada, consubstanciada num programa específico que permita concretizar algumas ligações interurbanas prioritárias como é o caso da ligação Bragança/Vinhais (N103) e Bragança/Vimioso/Miranda do Douro, através quer da continuação da ligação da ER218 (Vimioso/Carção/Bragança), quer através da beneficiação da N218 nos troços Vimioso-Caçarelhos-Miranda do Douro

As fragilidades do sistema de mobilidade na área territorial da CIM-TTM revelam uma elevada dependência do automóvel nas deslocações quotidianas, tanto de curta distância (intrafreguesia) como de média distância (intramunicipais), bem como a incipiente oferta de transporte coletivo a nível municipal e intermunicipal, onde as frequências e horários estão orientados sobretudo para o transporte escolar. A cobertura da rede de transporte coletivo rodoviário nas ligações intermunicipais é muito reduzida e é apenas compensada nas “cordas” dos itinerários principais onde os expressos rodoviários permitem colmatar as insuficiências ou mesmo a ausência de ligações de transporte público entre municípios.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Conceber e implementar um Plano Regional de Proximidade Rodoviário, que permita desenvolver e programar os investimentos rodoviários pontuais e de proximidade que contribuem para a melhoria das condições de vida e para a atratividade económica do território, nomeadamente



os fechos de malha da rede rodoviária, a correção de alguns dos estrangulamentos rodoviários identificados e um plano de manutenção da rede para a próxima década.

- Conceber e implementar um Plano Intermunicipal de Transportes Públicos que integre o transporte flexível como uma solução mais adaptada à procura efetiva nos territórios rurais, contribuindo para uma maior sustentabilidade financeira do transporte público, e que garanta um sistema de transporte público de passageiros mais atrativo e o direito à mobilidade e à acessibilidade a bens e serviços públicos fundamentais de uma população cada vez mais envelhecida
- Conceber e implementar uma Rede Regional de Rotas Cicláveis das Terras de Trás-os-Montes que assegure a conexão entre os principais centros urbanos e os espaços naturais e áreas patrimoniais com interesse turístico.

Prioridade Estratégica 12: Conexão digital e redes de banda larga

A cobertura das redes móveis de banda larga nas Terras de Trás-os-Montes é, em termos de infraestruturas e da qualidade do serviço, relativamente reduzida e ineficiente. De referir que num estudo de 2012 a ANACOM identificou 480 freguesias tendencialmente sem acesso a rede de banda larga móvel das quais 155 (32,3%) se localizam na NUT III de Alto Trás-os-Montes. Ora sendo estas redes justamente aquelas que apresentam um dos maiores potenciais para assegurar a democratização e a universalização do acesso à internet e aos serviços e compras online dadas as elevadas taxas de penetração de equipamentos móveis como smartphones e tablets no mercado português, importa equacionar novas soluções que permitam o acesso generalizado a redes sem fios, sejam elas baseadas em banda larga móvel ou WIMAX por exemplo

O maior problema da internet de banda larga em zonas rurais deve-se a um custo elevado de implementação. No acesso à internet através do WiFi os *hotspots* são poucos, e o raio de cobertura é extremamente curto (100/120 metros). É aqui que o WiMAX (*Worldwide Interoperability for Microwave Access*, também mencionado como IEEE 802.16) apresenta-se como uma solução exequível para estes contextos. Em termos práticos, o sistema de funcionamento do WiMAX é parecido com o do WiFi mas a velocidades superiores, através de grandes distâncias para um maior número de utilizadores, podendo cobrir áreas maiores e com menores custos de implementação.

A cobertura com recurso a rede de banda larga WIMAX onde seja possível e funcionando eventualmente em modo aberto, gratuito e universal em qualquer ponto do território, facilitaria muito o acesso às novas tecnologias sobretudo em zonas como as transfronteiriças onde o povoamento é rarefeito e disperso e os sistemas de internet por cabo podem apresentar custos de instalação demasiado elevados. Importa neste contexto promover o desenvolvimento de infraestruturas que garantam a cobertura regional de banda larga básica, através de acessos com e sem fios, e garantir serviços avançados que assegurem funcionalidades para os serviços públicos, aumentando a sua eficiência e eficácia. Importa também assegurar a disponibilização de *interfaces* comuns a sistemas de informação e serviços, primando pela garantia de interoperabilidade e acesso aberto.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Desenvolvimento da rede de Banda Larga rural transfronteiriça. Criação de uma rede *wireless* em *backhaul*, baseada em tecnologias *wireless* de tipologia Last Mile (Ex. WiMAX ou HiperMAN) em zonas inacessíveis a Fibra Ótica e *hotspots wireless* em tecnologias de acesso massivo (Ex. 802.11n).
- Centro de dados de Trás-os-Montes. Criação de centro de dados regional, para suporte primário às entidades da administração local, permitindo a criação de um ambiente de *cloud computing* híbrido, aumentando a disponibilidade, partilha de recursos e uma base de conhecimento de TI da região.
- Rede de serviços avançados. Disponibilização de serviços avançados partilhados em ambientes *cloud*, garantindo a utilização de normas abertas, interoperáveis e integráveis sob as perspetivas de integração com a administração local, central e empresas focadas na inovação tecnológica. Criação de uma rede de videoconferência HD de cariz regional, serviços VoIP baseados em tecnologias IPCentrex, IPTV regional e rede social. Criação de serviços de interoperabilidade, baseados em normas abertas e integráveis na plataforma iAP (interoperabilidade na Administração Pública), entre empresas e a administração pública com a criação de serviços de *Single-Sign-On* integrados com o cartão do cidadão.

Prioridade Estratégica 13: Parcerias estratégicas e capacitação institucional

Num território fortemente marcado pela atomização e fragmentação institucional, a capacitação dos diferentes atores coletivos torna-se indispensável para garantir uma participação ativa e eficaz de todos na construção de parcerias e redes de cooperação alargadas que corporizem uma estratégia de desenvolvimento partilhada e consequente.

Em matéria de administração local, esta capacitação deve promover a criação de um ambiente e de uma cultura institucional que simplifiquem a relação dos cidadãos com a administração pública e o acesso aos bens e serviços coletivos, garantindo o exercício pleno da cidadania, e que facilitem a interação entre os agentes empresariais e o Estado.

As fragilidades dos atores institucionais privados e a incipiência do seu papel na formulação e implementação das estratégias de desenvolvimento territorial exigem, por outro lado, um reforço significativo da sua capacidade técnica, de organização, de gestão e de intervenção, contribuindo assim para a melhoria da atratividade, da competitividade e até da resiliência territorial. O que pode ser conseguido através não só da construção de parcerias abrangentes e sólidas entre os diferentes atores/instituições, mas também através da capacitação dos decisores, públicos ou privados, e dos agentes técnicos qualificados.



Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Modernização dos serviços públicos territoriais, generalizando o modelo do balcão único, a abordagem da prestação do serviço centrada nos cidadãos (utilizador) e nas empresas (cliente), a integração multicanal das funções e serviços e a certificação dos principais serviços municipais.
- Elaboração, implementação e monitorização de Programas de Formação e Qualificação dos Recursos Humanos, orientados para a simplificação de procedimentos, a melhoria da acessibilidade, incluindo os serviços móveis e os serviços digitais a redução dos custos e a rapidez na prestação dos serviços.
- Modernização dos sistemas de informação territorial, potenciando as oportunidades criadas pelas tecnologias de informação e comunicação, qualificando os sistemas de informação de suporte à gestão municipal, promovendo a implementação dos novos serviços nas lojas do cidadão, diversificando os suportes e os canais de contacto e de prestação de serviços.
- Capacitação institucional da parceria territorial de dinamização da Agenda Estratégica Fronteira Interior Transmontana 2030, através do apoio técnico à coordenação, dinamização, execução e acompanhamento das ações e projetos, da formação dos recursos humanos e da promoção institucional

Prioridade Estratégica 14: Cooperação e governança territorial

A promoção da cooperação territorial e interinstitucional é uma condição fundamental para explorar sinergias e complementaridades, construir e difundir boas práticas e ganhar massa crítica e visibilidade externa. A concretização desta prioridade exige o desenvolvimento de novas modalidades de parceria e novos modelos de cooperação que permitam o lançamento de iniciativas e projetos de desenvolvimento mais exigentes do ponto de vista dos recursos e das competências de suporte, valorizando a dinamização de lógicas de eficiência coletiva (comprometendo atores públicos e privados).

A inserção das Terras de Trás-os-Montes nas redes transnacionais e transeuropeias relevantes para partilha de conhecimento e/ou intercâmbio de natureza económica e sociocultural é também relevante e necessária. Será fundamental, neste domínio, captar para uma estratégia de internacionalização as instituições e entidades do território detentoras de um forte capital simbólico, técnico e humano e que pela sua natureza e âmbito de intervenção melhor podem corporizar essa estratégia.

A construção de parcerias institucionais e de redes de cooperação é ainda indispensável para garantir uma governança territorial coerente e eficaz. A concretização desta prioridade exige que se passe de uma governança expectante, que tem prevalecido, a uma governança pró-ativa, menos defensiva e mais empreendedora, construindo redes de cooperação mais densas, orgânicas e inteligentes, capazes de assegurar um compromisso institucional sólido em torno de uma estratégia coletiva de desenvolvimento.

Os domínios de intervenção propostos no âmbito desta prioridade estratégica são:

- Programação conjunta de atividades e gestão integrada de equipamentos culturais e desportivos, mobilizando os vários agentes para a coorganização, coprodução e o cofinanciamento de iniciativas conjuntas (agendas culturais, festivais e mostras, torneios e eventos), a partilha de recursos humanos e meios técnicos e, até, a articulação/integração da gestão dos principais equipamentos.
- Criação e dinamização de Redes Temáticas e Parcerias Económicas, incentivando a valorização dos ativos e competências territoriais em domínios como o turismo (restauração, alojamento, animação) a cultura (indústrias criativas, produção de espetáculos, criação artística) e o património (conservação e restauro, promoção e valorização), conquistando a almejada massa crítica que permita a projeção nacional e internacional.
- Promoção e Consolidação das Práticas de Cooperação Territorial, através da recolha de experiências com potencial de disseminação no território e da dinamização de iniciativas que potenciem a integração das Terras de Trás-os-Montes em redes e organizações internacionais que atuem em domínios estratégicos do desenvolvimento e da competitividade territorial.
- Promoção da Reflexão Territorial Estratégica e Prospetiva, através do lançamento de iniciativas (seminários, *focus groups*) que incentivem a mobilização dos atores territoriais para a análise e discussão das temáticas identificadas como centrais para o futuro e a estratégia de desenvolvimento territorial, visando a concertação estratégica e o fortalecimento da rede de protagonistas regionais.

DESAFIOS TERRITORIAIS	EIXOS ESTRATÉGICOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO
DESAFIO TERRITORIAL 1 Conter o processo de regressão demográfica e minimizar os seus impactos territoriais, sociais e económicos	EIXO ESTRATÉGICO 1 Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território vivo, coeso e atrativo	PE 1: ESTIMULAR A SUSTENTABILIDADE DEMOGRÁFICA	Promoção e monitorização das políticas públicas orientadas para o incentivo à natalidade e à sustentabilidade demográfica Atração de Novos Residentes (dinamização do mercado de 2ª habitação para seniores, residências artísticas, fixação de trabalhadores sazonais) Promoção da empregabilidade de diplomados do IPB
		PE 2: PROMOVER A ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO (IDE) E EMPREGO	Marketing territorial (criação e gestão da marca regional - <i>place branding</i>) Promoção externa e captação de Investimento Direto Estrangeiro Promoção de oportunidades de investimento e negócio junto da diáspora Articulação e promoção conjunta da rede de Acolhimento Empresarial
DESAFIO TERRITORIAL 2 Garantir a sustentabilidade ambiental do processo de desenvolvimento regional	EIXO ESTRATÉGICO 2 Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território ambientalmente sustentável	PE 3: GARANTIR A COESÃO E A EQUIDADE TERRITORIAL	Acessibilidade à rede cuidados primários e de urgência do SNS Desenvolvimento da rede de equipamentos sociais (lares e creches) Qualificação das redes de serviços e equipamentos de proximidade Soluções inovadoras na prestação de serviços públicos locais
		PE 4: PROMOVER O USO EFICIENTE DOS RECURSOS NATURAIS	Promoção de uma Agenda para a Sustentabilidade Urbana Monitorização da qualidade da água, dos solos e da biodiversidade; Construção de novas barragens e otimização dos perímetros de rega Ações de sensibilização para um uso eficiente da água.
		PE 5: ACCELERAR A TRANSIÇÃO ENERGÉTICA E A DESCARBONIZAÇÃO	Promoção da eficiência energética (edifícios e espaço público, habitação) Incentivo à produção de energia limpas (eólica, solar, biomassa) Requalificação urbanística e regeneração económica dos centros urbanos Promoção da Mobilidade Elétrica (frotas locais, postos de carregamento)
		PE 6: ADAPTAR/MITIGAR OS IMPACTOS/RISCOS DAS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS	Promoção da economia circular (projetos-piloto locais e transfronteiriços) Execução dos planos intermunicipal e municipais de adaptação às AC's. Produção de informação e do conhecimento técnico e científico na área das alterações climáticas, riscos e uso eficiente de recursos. Reforço das capacidades de gestão face a riscos naturais e antrópicos



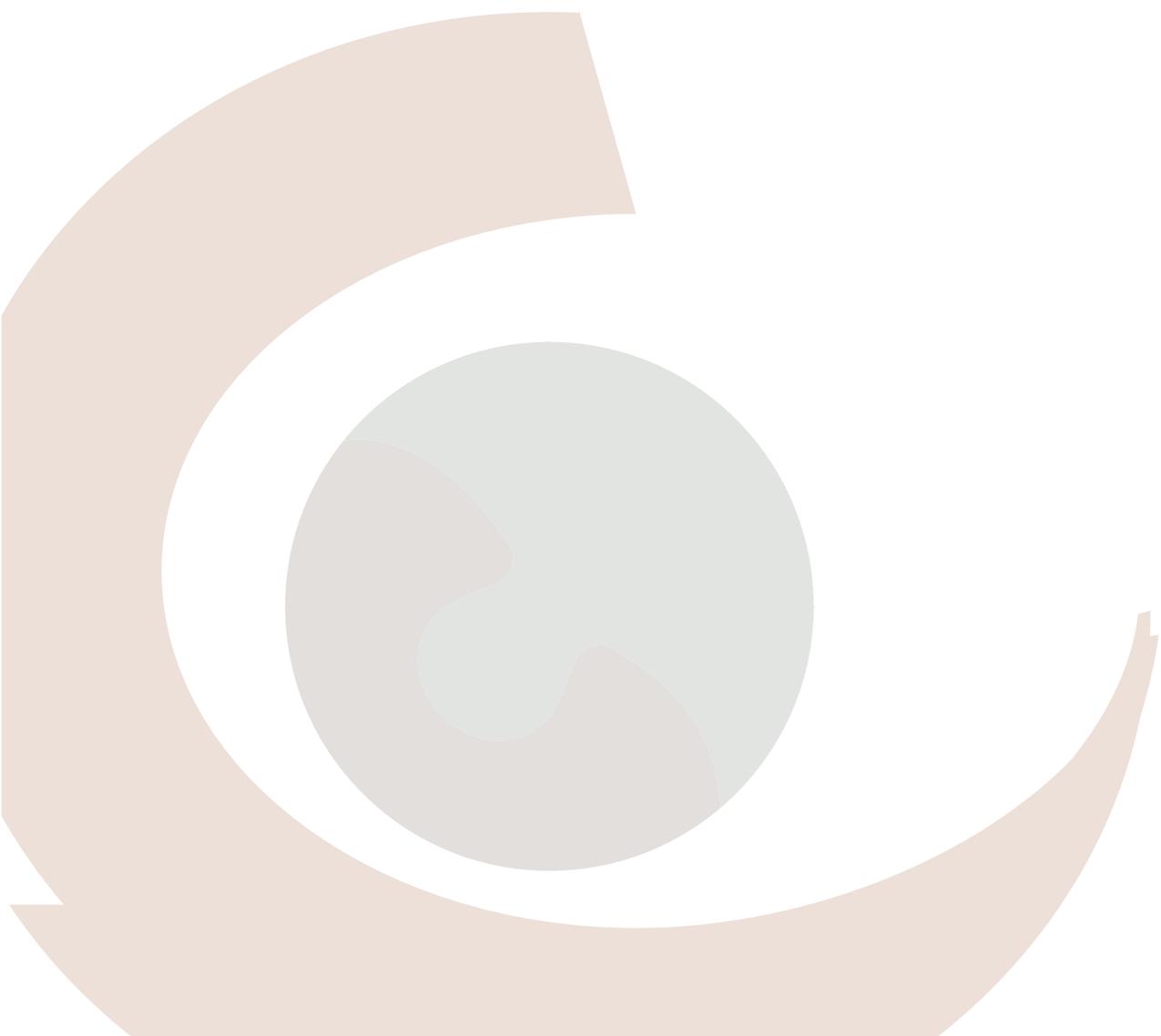
DESAFIOS TERRITORIAIS	EIXOS ESTRATÉGICOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO
DESAFIO TERRITORIAL 3 Alargar e robustecer a base territorial da competitividade e do crescimento inteligente	EIXO ESTRATÉGICO 3 Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território empreendedor	PE 7: QUALIFICAR OS RECURSOS HUMANOS	Pacto Territorial para a Empregabilidade Formação ao longo da vida e requalificação profissional de ativos Criação de centros de recursos de suporte ao empreendedorismo local Criação da Rede Regional de Mediadores de Desenvolvimento (animação económica e valorização das artes, ofícios e produtos das TTM)
		PE 8: VALORIZAR OS ATIVOS ESTRATÉGICOS	Integração e criação/fixação de valor acrescentado na fileira florestal Estruturação do cluster agroalimentar (azeite, frutos secos, enchidos, etc) Qualificação e estruturação dos recursos e produtos turísticos
		PE 9: ESTIMULAR A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO	Agenda Intermunicipal para a Especialização Inteligente (RIS 3) Incubação e de aceleração de empresas de base tecnológica Criação de “plataformas colaborativas” locais e transfronteiriças. Criar redes de conhecimento em áreas de especialização regional (floresta, agroalimentar, turismo, energias renováveis) Dinamização socioeconómica dos territórios e das economias rurais (circuitos curtos, valorização dos produtos certificados, ...)
DESAFIO TERRITORIAL 4 Valorizar o posicionamento geoestratégico do território no contexto da Macrorregião do Sudoeste Europeu	EIXO ESTRATÉGICO 4 Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território ambientalmente sustentável	PE 10: INSERÇÃO NA REDE TRANSEUROPEIA DE TRANSPORTES	Integração plena da região na rede viária principal espanhola Aeroporto regional de Bragança – Hub logístico Integração/articulação com a rede ferroviária espanhola
		PE 11: ACESSIBILIDADE E MOBILIDADE INTERNA	Completar e modernizar a rede rodoviária principal Plano Rodoviário de Proximidade (fecho de malha e manutenção) Plano Intermunicipal de Transportes Públicos Mobilidade Sustentável e Modos Suaves
		PE 12: CONEXÃO DIGITAL E REDE DE BANDA LARGA	Agenda de Transformação Digital para as Terras de Trás-os-Montes Cobertura da infraestrutura de banda larga (Agenda Portugal Digital)

DESAFIOS TERRITORIAIS	EIXOS ESTRATÉGICOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO
DESAFIO TERRITORIAL 5 Dinamizar as parcerias institucionais e as redes de cooperação territorial	EIXO ESTRATÉGICO 5 Afirmar a Fronteira Interior Transmontana como um território em rede	PE 13: PARCERIAS ESTRATÉGICAS E CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL	Criação e Dinamização de Redes Temáticas e Parcerias Económicas. Modernização dos sistemas de informação territorial. Capacitação institucional das entidades públicas Capacitação institucional para a animação local e desenvolvimento
		PE 14: COOPERAÇÃO E GOVERNAÇÃO TERRITORIAL	Promoção e Consolidação das Práticas de Cooperação Territorial Promoção da Reflexão Territorial Estratégica e Prospetiva Aprofundamento dos modelos e práticas de governança territorial





III. PROGRAMA DE INTERVENÇÃO





1. INTRODUÇÃO

O Relatório de Intervenção / Programa de Ação constitui a terceira fase da revisão da Agenda Estratégica Territórios da Fronteira Transmontana 2030 e inclui a tradução das Prioridades Estratégicas em Prioridades de Intervenção, através da identificação e justificação dos Projetos Estruturantes, bem como uma breve explicitação do modelo de governação proposto, isto é, dos pressupostos de mobilização e de envolvimento dos *stakeholders* e de organização funcional e gestão operacional do Programa.

A coerência da estratégia de desenvolvimento, materializada no conjunto de projetos a implementar, pressupõe uma articulação e compatibilização adequadas entre o diagnóstico, a visão estratégica e as alternativas de intervenção. O programa de ação deve, assim, refletir esta coerência e operacionalizar a estratégia de desenvolvimento através de um conjunto de projetos estruturantes, considerados prioritários e pertinentes, e que traduzam as apostas fundamentais dos agentes públicos e privados. Apostas que, num quadro de globalização e competição acrescidas, deverão contrariar a dispersão e a fragmentação de ações, privilegiando projetos com massa crítica e escala adequada e um modelo de governação que permita para alcançar com maiores níveis de eficácia e de eficiência.

A seleção dos Projetos Estruturantes foi feita a partir das sugestões e propostas formuladas pela CIM das Terras de Trás-os-Montes e pelos municípios membros do Eixo Atlântico (Bragança, Macedo de Cavaleiros e Mirandela), tendo em atenção o diagnóstico e as prioridades estratégicas fixadas anteriormente. O cruzamento dos diferentes com a matriz das prioridades estratégicas estabelecidas na fase anterior demonstram esta conformidade e a sua pertinência. Mas teve, ainda, uma preocupação adicional: garantir um enquadramento adequado destes projetos nos objetivos e prioridades fixadas pelo governo para o próximo ciclo de programação. Sendo o Portugal 2030 a principal fonte de financiamento que os agentes públicos e privados terão ao seu dispor nos próximos anos, este enquadramento é fundamental para assegurar a viabilidade da Agenda Estratégica.

Os Projetos Estruturantes foram assim concebidos como um conjunto de intervenções organizados em torno de eixos temáticos de espectro mais ou menos alargado, envolvendo diferentes promotores e parceiros públicos e privados e devidamente alinhados com os objetivos e os requisitos operacionais do programa regional do Norte e dos programas temáticos do Portugal 2030. Finalmente, e no que concerne o modelo de governação, procurou-se estabelecer alguns pressupostos-base sobre a mobilização e envolvimento dos diferentes agentes locais e regionais na implementação da estratégia de desenvolvimento e na concretização dos projetos de intervenção. A multiplicidade de atores deve ser encarada como um recurso coletivo e um capital imaterial («inteligência territorial») que importa valorizar em proveito do próprio processo de desenvolvimento territorial, reclamando para isso uma assumida coresponsabilização dos diferentes agentes em todas as fases de implementação desta *Agenda Estratégica da Fronteira Transmontana 2030*.

2. PRIORIDADES E PROJETOS ESTRUTURANTES

As Prioridades de Intervenção corporizam a Visão e as Prioridades Estratégicas fixadas anteriormente e centradas na ambição de mobilizar os atores locais e regionais em torno de uma estratégia de desenvolvimento que permita conter as dinâmicas demográficas regressivas e minimizar os seus impactos territoriais, sociais e económicos, promover a atração de investimento e emprego, garantir a coesão e a equidade territorial, promover o uso eficiente e sustentável dos recursos, acelerar a transição energética e a descarbonização, implementar ações de adaptação/mitigação dos impactos e dos riscos das alterações climáticas, qualificar os recursos humanos, valorizar os ativos e os recursos estratégicos, estimular a inovação e o empreendedorismo, garantir a inserção na rede transeuropeia de transportes, reforçar a acessibilidade e a mobilidade interna, promover a conexão digital e a rede de banda larga, reforçar as parcerias estratégicas e a capacitação institucional e a cooperação e a governança territorial de modo a valorizar o posicionamento geoestratégico da CIM TTM no contexto da Região Norte e da Macrorregião do Sudoeste Europeu.

As prioridades estratégicas e as correspondentes apostas enunciadas procuram, por isso mesmo, valorizar os recursos e as competências territoriais da Fronteira Interior Transmontana, por um lado, e potenciar as oportunidades de desenvolvimento criadas pelas dinâmicas sociais, culturais e económicas nacionais e globais. Num quadro que visa reforçar a articulação institucional –a parceria e o trabalho em rede– e promover a criatividade e a inovação ou ainda a atratividade e a competitividade territorial.

Os projetos agregados em tornos de eixos estratégicos resultam dos contributos dos municípios e da CIM Terras de Trás-os-Montes e são assumidos aqui como protocandidaturas e, por isso mesmo, deverão ser objeto de uma análise de enquadramento mais fina nos regulamentos e instrumentos da Política de Coesão pós-2020 e do Portugal 2030 de modo a validar o cumprimento dos requisitos que vierem a ser formulados.

EIXO ESTRATÉGICO 1 AFIRMAR A FRONTEIRA INTERIOR TRANSMONTANA COMO UM TERRITÓRIO VIVO, COESO E ATRATIVO	
LINHAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS, AÇÕES E PROJETOS ESTRUTURANTES
LE 1: SUSTENTABILIDADE DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Criação do Gabinete intermunicipal de Apoio às Políticas de Sustentabilidade Demográfica</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação e monitorização dos incentivos à natalidade e dos apoios às famílias ▪ Atração e apoio à instalação de casais jovens e das famílias de quadros qualificados deslocalizados ▪ Atração e apoio à instalação de lusodescendentes e apoio à fixação dos trabalhadores agrícolas temporários ➤ <i>Programa de atração de novos residentes e de valorização da economia residencial</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reabilitação e valorização do edificado rural para 2ª habitação ▪ Plataforma digital de oferta agregada de prédios rústicos e bens imobiliários ➤ <i>Promoção da empregabilidade e apoio à captação e fixação de jovens qualificados</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de uma Bolsa de Emprego e realização de uma Feira Anual do Emprego das Terras de Trás-os-Montes ▪ Programa de estágios empresariais para diplomados do Instituto Politécnico de Bragança ➤ <i>Programa de Marketing Territorial</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da marca regional (place branding) «Trás-os-Montes» ▪ Plano de Promoção Integrada das Feiras e Mostras das Terras de Trás-os-Montes ▪ Agenda Cultural Regional – programa promocional integrado de eventos e atividades culturais ➤ <i>Promoção externa e captação de Investimento Direto Estrangeiro</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalação de uma delegação da AICEP nas Terras de Trás-os-Montes; ▪ Programa ATRAIR – atração de investimento nos clusters estratégicos (agroalimentar, turismo e automóvel) ▪ Programas DIÁSPORA - promoção de oportunidades de investimento e negócio junto das comunidades lusas ➤ <i>Rede Transfronteiriça Integrada de Acolhimento Empresarial</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação da plataforma de promoção dos espaços empresariais transfronteiriços ▪ Construção do Pavilhão Multiusos de Bragança
LE 2: ATRATIVIDADE E PROMOÇÃO TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Redes de serviços e equipamentos sociais de proximidade</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de consolidação da rede de equipamentos sociais (lares e creches) ▪ Alargamento dos âmbitos de apoio domiciliário em núcleos rurais ➤ <i>Rede de serviços e equipamentos de saúde</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de melhoria da acessibilidade (mobilidade) à rede cuidados primários e de urgência do SNS ▪ Requalificação infraestrutural e tecnológica da Unidade Local de Saúde do Nordeste (ULSNE) ▪ Implementação de mecanismos transfronteiriços de assistência mútua nas valências de maior carência territorial.
LE 3: QUALIDADE DE VIDA E COESÃO TERRITORIAL	



EIXO ESTRATÉGICO 2	
AFIRMAR A FRONTEIRA INTERIOR TRANSMONTANA COMO UM TERRITÓRIO AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL	
LINHAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS, AÇÕES E PROJETOS ESTRUTURANTES
LE 4: PROMOVER O USO EFICIENTE DOS RECURSOS NATURAIS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Agenda Urbana das Terras de Trás-os-Montes</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação da Rede de Cidades/Vilas das Terras de Trás-os-Montes ▪ Elaboração da agenda e plano estratégico em 4 domínios: competitividade, ecoeficiência, inclusão e governança ➤ <i>Plano Estratégico para a Promoção e Valorização do Regadio</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Reconstrução de açudes e instalação/requalificação de pontos de captação de água ▪ Programa de renaturalização e visitação de cursos de água e áreas ribeirinhas (Rio Fervença, Passadiços do Tua, etc.) ▪ Programa de construção de novas barragens para uso agrícola/múltiplo (Serra da Nogueira, Parada, Macedo do Mato) ➤ <i>Programa de monitorização da qualidade e da água, dos solos e da biodiversidade;</i> ➤ <i>Programa de Combate aos desperdícios alimentares</i>
LE 5: TRANSIÇÃO ENERGETICA E DESCARBONIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Promoção da eficiência energética e de produção de energias limpas</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de melhoria da eficiência energética em edifícios públicos e residenciais ▪ Elaboração da Carta das Potencialidades Territoriais para a produção de energia limpas (eólica, solar, biomassa) ▪ Instalação de interligações transfronteiriças, com ligação à Europa, das redes de gás natural e de eletricidade. ▪ Instalação de capacidade de stockagem de gás e de eletricidade e de centrais de produção de hidrogénio ➤ <i>Elétrica</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalação de uma rede alargada de postos de carregamento em todas as sedes de concelho ▪ Incentivos à constituição de frotas elétricas municipais e empresariais (transporte público, turismo, etc.) ▪ Promover o uso da bicicleta e transporte público junto da comunidade escolar
LE 6: ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Programa Integrado de combate e adaptação às Alterações Climáticas (AC's)</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação dos planos intermunicipal e municipal de adaptação às AC's ▪ Criação do Centro de Conhecimento Territorial sobre as alterações climáticas e riscos tecnológicos e naturais ▪ Criação do Centro de Investigação Ibérica da Biodiversidade ➤ <i>Promoção da economia circular</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um Plano Regional para a promoção da economia circular ▪ Implementação de projetos-piloto locais e transfronteiriços de economia circular ➤ <i>Prevenção e Mitigação dos Impactos Potenciais dos Riscos Naturais</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforço das capacidades de gestão face a riscos naturais e antrópicos ▪ Plano Integrado de prevenção e combate aos riscos de seca e de incêndios florestais

EIXO ESTRATÉGICO 3 ALARGAR E ROBUSTECER A BASE TERRITORIAL DA COMPETITIVIDADE E DO CRESCIMENTO INTELIGENTE	
LINHAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS, AÇÕES E PROJETOS ESTRUTURANTES
LE 7: RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Pacto Territorial para a Empregabilidade</i> > <i>Formação e Qualificação dos Recursos Humanos</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Formação Avançada para Empresários ▪ Programa de Formação ao longo da vida e requalificação profissional de ativos > <i>Centros de Recursos e Competências</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de Artes e Ofícios Tradicionais na Construção e Artesanato ▪ Nova Escola Superior de Saúde de Bragança ▪ Escola Profissional de pilotos de aeronaves no Aeródromo Municipal de Mirandela
LE 8: ATIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Promoção e Desenvolvimento do Cluster Agroalimentar</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação e implementação do Programa de transferência do conhecimento para as empresas. ▪ Estruturação do cluster agroalimentar (azeite, frutos secos, enchidos, etc) ▪ Revitalização e Requalificação do Complexo Agroindustrial do Cachão (ALE e Centro I&D) > <i>Promoção e Desenvolvimento do Setor Turístico</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de promoção do destino turístico «Terras de Trás-os-Montes» e da Fronteira luso-castelhana ▪ Turismo de natureza e descoberta (Parques Naturais e Reserva da Biosfera Transfronteiriça da Meseta Ibérica) ▪ Criação de rotas temáticas regionais e transfronteiriças (património, à cultura, às tradições e à gastronomia) ▪ Programa de animação cultural e turística transfronteiriça ou regional (Festa da Geografia, etc.) > <i>Promoção e Desenvolvimento do Cluster dos Componentes Automóveis</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar a indústria do sector automóvel, centrada em dois polos Valhadolid (Renault) e Bragança (Faurécia), criando oportunidades para a instalação de empresas fornecedoras de equipamentos e de serviços.
LE 9: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Agenda Intermunicipal para a Especialização Inteligente (RIS 3)</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de redes de conhecimento de especialização regional (floresta, agroalimentar, turismo, renováveis) ▪ Criação de plataforma tecnológica transfronteiriça de investigação (Centros de Investigação e Tecnológicos) ▪ Rede territorial de incubação e de aceleração de empresas de base tecnológica ▪ Construção da 2ª Fase do Brigantia EcoPark – Parque de C&I ▪ Prémio de Empreendedorismo e Inovação do espaço CIM-TTM/ZASNET > <i>Criação de centros de recursos de suporte ao empreendedorismo local</i> > <i>Criação de “plataformas colaborativas” locais e transfronteiriças.</i>



EIXO ESTRATÉGICO 4 VALORIZAR O POSICIONAMENTO GEOESTRATÉGICO DO TERRITÓRIO NA MACROREGIÃO DO SUDOESTE EUROPEU	
LINHAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS, AÇÕES E PROJETOS ESTRUTURANTES
LE 10: INSERÇÃO NA REDE TRANSEUROPEIA DE TRANSPORTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Integração plena da região na rede viária principal espanhola</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligação do IP2 de Bragança a Puebla de Sanabria ▪ Construção da A11 entre Quintanilha e Zamora ▪ Estudo e projeto de viabilidade da ligação rápida de Macedo de Cavaleiros / Vinhais / Godinha. ➤ <i>Aeroporto regional de Bragança – Hub logístico</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requalificação do aeródromo de Bragança em aeroporto Regional com capacidade de operação de companhias lowcost no transporte de passageiros e logística associada ao transporte de mercadorias. ➤ <i>Integração/articulação com a rede ferroviária espanhola</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo de viabilidade do corredor ferroviário Porto de Leixões / TTM / Zamora ➤ <i>Completar e modernizar a rede rodoviária principal</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusão da Ligação do IC5 de Duas Igrejas à fronteira/A11, ▪ Construção da ligação A4 (Rio Frio) - Vimioso ▪ Construção da ligação Bragança - Vinhais ➤ <i>Implementação do Plano Intermunicipal de Transportes Públicos</i> ➤ <i>Mobilidade Sustentável e Modos Suaves</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede Intermunicipal de Cicloviás ▪ Programa de remoção de barreiras arquitetónicas ▪ Programa de percursos pedestres acessíveis/inclusivos
LE 11: ACESSIBILIDADE E MOBILIDADE	
LE 12: CONEXÃO DIGITAL E BANDA LARGA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Elaboração e implementação da Agenda de Transformação Digital para as Terras de Trás-os-Montes</i> ➤ <i>Cobertura da infraestrutura de banda larga (Agenda Portugal Digital)</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alargamento da rede 5G a todo o território - acessibilidade digital ▪ Cobertura total das Terras de Trás-os-Montes com rede de fibra ótica.

EIXO ESTRATÉGICO 5	
DINAMIZAR AS PARCERIAS INSTITUCIONAIS E AS REDES DE COOPERAÇÃO TERRITORIAL	
LINHAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS, AÇÕES E PROJETOS ESTRUTURANTES
LE 13: PARCERIAS E CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Criação e Dinamização de Redes Temáticas e Parcerias Económicas.</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação da Rede de Mediadores de Desenvolvimento (valorização económica e do Know-how das TTM) ▪ Fomentar o intercâmbio de boas práticas a nível das PME para estarem preparadas para os desafios da inovação, digitalização e sustentabilidade. ▪ Programa de ações de benchmarking setoriais e de troca de experiências ▪ <i>Modernização dos sistemas de informação territorial.</i> ▪ Disponibilização de geoportais com gestão centralizada ➤ <i>Capacitação institucional das entidades públicas</i> ➤ <i>Capacitação institucional para a animação local e desenvolvimento</i> ➤ <i>Promoção e Consolidação das Práticas de Cooperação Territorial Transfronteiriça</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planos Integrados de assistência mútua nos domínios da proteção civil e da saúde ▪ Programa Transfronteiriço de intercâmbio de jovens estudantes e jovens ativos ▪ Programa de intercâmbio sénior (troca de experiências e lazer). ▪ Programa Transfronteiriço de ensino das línguas e cultura (curricular e extracurricular). ➤ <i>Promoção da Reflexão Territorial Estratégica e Prospetiva</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa de Prospetiva Estratégica «Terras de Trás-os-Montes 2030» - Cenários Alternativos ➤ <i>Aprofundamento dos modelos e práticas de governança territorial</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão partilhada de competências CIMTTM ZASNET
LE 14: COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA TERRITORIAL	



3. MODELO DE GOVERNAÇÃO

A Agenda Estratégica dos Territórios do Interior Transmontano 2030 constitui um instrumento da CIM das Terras de Trás-os-Montes assume para promover a programação e a gestão da estratégia de desenvolvimento territorial e urbano. A concretização desta estratégia de desenvolvimento será sempre o resultado da capacidade coletiva de organização e de execução que venha a ser demonstrada pelos agentes com responsabilidades e contributos relevantes para esse efeito. Neste contexto, torna-se evidente que todo o processo participativo, iniciado com a elaboração desta Agenda Estratégica, deverá conduzir à adoção de um modelo de governação que consagre o reforço da parceria estabelecida entre a CIM e os principais *stakeholders* da região, através de mecanismos permanentes de cooperação e concertação estratégica.

Da implementação deste modelo espera-se também que resulte um enquadramento sólido para a posterior definição e articulação de modelos organizativos mais específicos e operativos no âmbito da implementação das abordagens territoriais integradas previstas no Portugal'2030, com destaque para uma eventual Intervenção Territorial Integrada (ITI) das Terras de Trás-os-Montes ou as Ações para o Desenvolvimento Local de Base Comunitária que venham a ser implementadas na região. Entende-se, assim, que o modelo amplo de governação deverá concentrar-se preferencialmente nas dimensões macro de gestão e acompanhamento da implementação da Agenda Estratégica, nomeadamente o envolvimento dos parceiros e o modelo de gestão operacional.

Nesta ótica, a CIM das Terras de Trás-os-Montes posiciona-se como o primeiro e principal tomador das orientações estratégicas e programáticas constantes desta Agenda Estratégica, cabendo-lhe promover a sua implementação ao longo do horizonte temporal compreendido entre .2021 e 2027. Para esse efeito, as funções de direção política serão asseguradas pelos órgãos competentes da CIM, cabendo as funções executivas ao secretariado técnico, com o apoio direto dos seus serviços específicos e, complementarmente, das estruturas e dos recursos humanos municipais. No que respeita à integração dos restantes agentes locais e regionais, o modelo de governação proposto prevê a criação de um Conselho Estratégico e de Grupos Operacionais Temáticos. O Conselho Estratégico será um órgão de natureza consultiva destinado ao apoio ao processo de decisão dos restantes órgãos, sendo constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais. Os Grupos Operacionais Temáticos têm uma natureza mais técnica, sendo constituídos por quadros e especialistas das entidades locais e regionais e tendo por missão apoiar a conceção e implementação dos diferentes projetos da Agenda Estratégica.



3.1. Envolvimento de atores e Parcerias

A abrangência dos investimentos no que toca aos domínios/setores considerados bem como ao volume de recursos necessários (materiais e imateriais) à sua implementação, suscita a necessidade de envolver os diferentes agentes locais e regionais, públicos e privados, na concretização da estratégia preconizada. Estes agentes devem partilhar e complementar os recursos, experiências e competências de que dispõem, concretizando os seus objetivos enquanto intervenientes no processo de desenvolvimento deste território.

Neste contexto, é inquestionável o importante papel da CIM das Terras de Trás-os-Montes e de cada um dos municípios na coordenação neste modelo de governação, garantindo a concertação intermunicipal e o estabelecimento de parcerias alargadas aos diversos agentes regionais, destacando-se aqui a importância do envolvimento do sistema científico e tecnológico da região, designadamente através do Instituto Politécnico de Bragança, enquanto parceiro estratégico preferenciais, pelo papel âncora que desempenham neste território. O contributo das associações empresariais e setoriais, nomeadamente do NERBA e diferentes associações comerciais e industriais concelhias, ou ainda das associações empresariais setoriais, das instituições particulares de segurança social ou das escolas profissionais, com particular destaque para as Escolas Profissionais, é fundamental e decisivo para o sucesso da estratégia de desenvolvimento territorial.

A forma como as instituições se mobilizam e apropriam da estratégia para o território, de modo a responder de forma eficaz a estas questões, revela-se decisiva para o sucesso de qualquer estratégia e processo de desenvolvimento. Por isso mesmo, importa promover a criação e a dinamização de redes de cooperação de âmbito regional, com uma vocação transversal e envolvendo um espetro diversificado de atores. E desenvolver formas de interação com os diferentes agentes, criando patamares de discussão e de partilha de ideias por forma a sustentar a implementação da estratégia. Importa também reforçar os mecanismos de cooperação entre atores públicos e privados.

Finalmente, importa estimular relações fortes e duradouras entre os diferentes atores e as respetivas estruturas. O que pressupõe um trabalho constante de equipa e em rede, mas também o reforço da capacidade de coordenação e de expertise das estruturas técnicas de suporte e de animação. E ainda uma capacidade inequívoca de mobilização e de liderança, um esforço contínuo de diálogo e de partilha, uma disponibilidade permanente para a negociação e para o compromisso. Esta capacidade de mobilização e de liderança é crucial para pensar e antecipar o futuro do território, isto é construir uma visão prospetiva e estratégica sobre o seu desenvolvimento.

3.2. Gestão Operacional

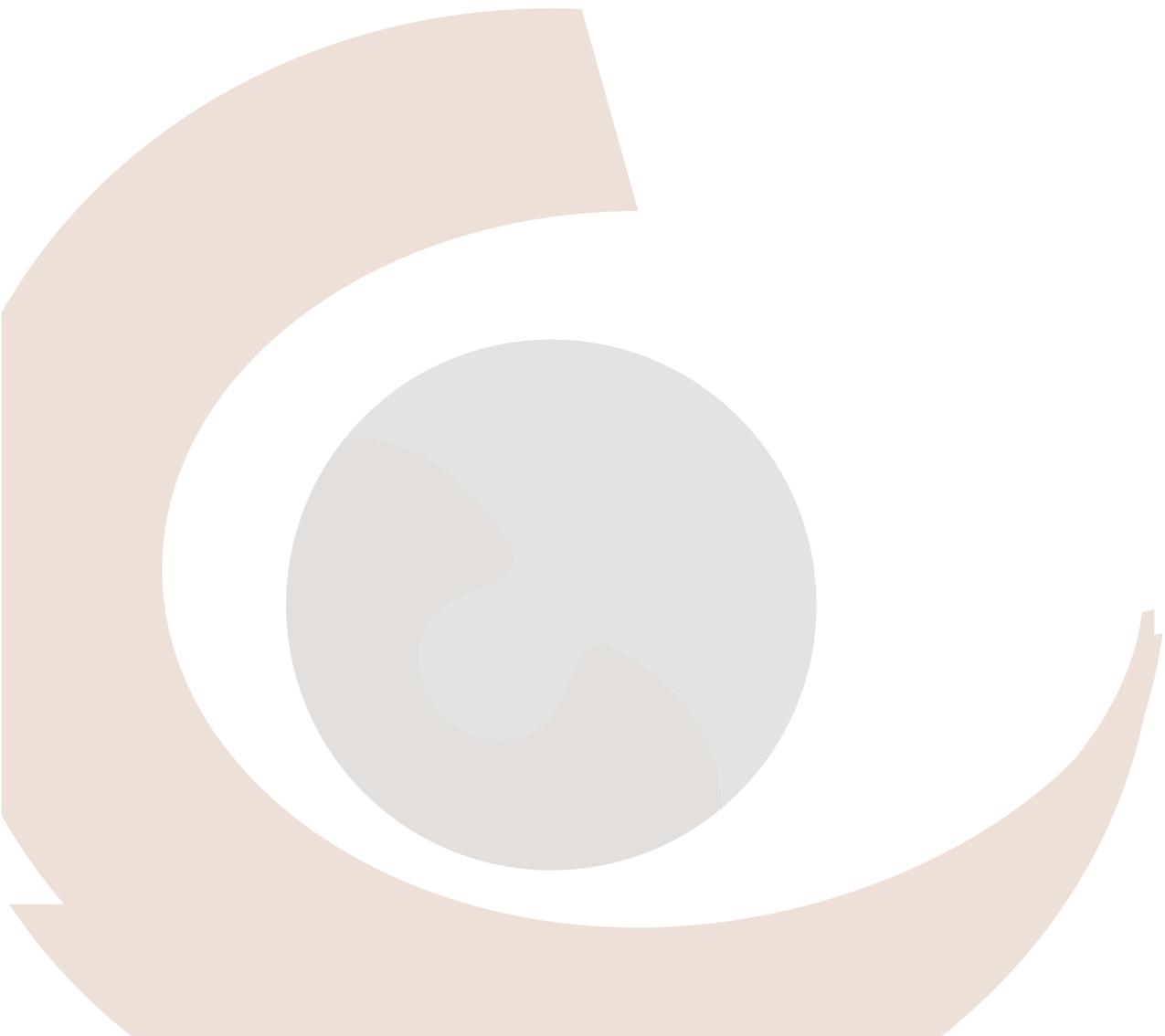
A implementação da estratégia de desenvolvimento, do programa de ação e do sistema de acompanhamento e de monitorização reclama uma gestão técnica e operacional qualificada e profissional. Esta gestão deve ficar ancorada CIM Terras de Trás-os-Montes e ser assegurada pela sua estrutura técnico-administrativa, com a preciosa, mas complementar cooperação das estruturas municipais. De uma forma diretamente relacionada com as atividades a desenvolver, propõe-se um modelo que considera o envolvimento formal de um conjunto de atores relevantes, públicos e privados, e a existência de uma equipa técnica com perfil adequado e apoiada numa rede de parcerias alargadas e estratégicas. A estrutura de gestão operacional e de apoio técnico deverá assegurar, em primeiro lugar, a promoção de parcerias de suporte ao desenvolvimento de ações e projetos específicas, bem como a elaboração de candidaturas aos diferentes programas nacionais e comunitários. Este trabalho poderá ser desenvolvido com o apoio dos Grupos Operacionais Temáticos, a constituir em parceria com os diferentes stakeholders, e que permitirá mobilizar os recursos qualificados e competências especializadas instaladas no território. E contará, para além do contributo dos quadros técnicos da própria CIM, com o apoio direto dos serviços e técnicos dos municípios.

Em segundo lugar, a estrutura de gestão operacional e de apoio técnico deverá garantir a implementação dos diversos projetos e o acompanhamento – técnico, administrativo e financeiro– das respetivas candidaturas. Tendo em conta a complexidade e o grau de exigência suscitado por estas atividades e tarefas, importa dotar a CIM das TTM com os recursos indispensáveis para as assegurar com a necessária competência. Face aos desafios e exigências formais dos novos instrumentos de programação comunitária, esta dimensão é crucial para a boa gestão do programa e, de alguma maneira, para o seu próprio sucesso.

Finalmente, a estrutura de gestão operacional e de apoio técnico deverá criar os dispositivos e os mecanismos de monitorização e de controlo das diferentes ações e projetos, através, nomeadamente, da criação de um observatório das dinâmicas territoriais/ plataforma de informação, que garanta a recolha e o tratamento de informação relevante sobre a execução física e financeira realizada, os resultados diretos e indiretos alcançados e os impactos sociais, económicos e territoriais gerados.



REFERÊNCIAS





- BENTO, Ricardo. et alls. (2013). Agenda Estratégica dos Territórios de Fronteira Interior/Transmontana. Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, Vigo,
- CCDR-N; (2005); *Plano Regional de Ordenamento do Território de Trás-Os-Montes e Alto Douro - Estruturas e Dinâmicas Produtivas de Base Territorial*; Comissão de Coordenação e de Desenvolvimento Regional Norte.
- CE (2019), Regional development and cohesion – legal texts and facts. Acessível online em: https://ec.europa.eu/commission/publications/regional-development-and-cohesion_en
- CIM-TTM (2014). Plano Estratégico de desenvolvimento intermunicipal das Terras de Trás Montes para o período 2014-2020 -os2020
- CIM-TTM (2014). Estudo de Sustentabilidade das Infraestruturas de Proteção Civil – CIM das Terras de Trás-os-Montes
- CIM-TTM (2015). Plano de Ação da Rede Viária Municipal da Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes.
- CIM-TTM (2015). Estudo de Mobilidade e Transportes da Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes.
- CIM-TTM (2016). Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável das Terras de Trás-os-Montes.
- CIM-TTM (2015). Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial das Terras de Trás-os-Montes
- CIM-TTM (2016). Estratégia de Eficiência Coletiva do PROVERE das “Terras de Trás-os-Montes”
- DGT (2018). Proposta técnica de alteração do PN POT - Estratégia e Modelo Territorial (versão de 20 de Julho de 2018). Acessível online em: http://pnpot.dgterritorio.gov.pt/sites/default/files/PNPOT_EstrategiaModTerritorial_20Julho2018.pdf
- INE, I.P. (2011). INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2011.
- MPI (2018). PNI 2030 | Mobilidade e Transportes | Rodovia: Sessão Temática de Auscultação. Acessível online em: <http://www.portugal2030.pt/wp-content/uploads/2017/10/Sessao-Tematica-Rodovia20180718.pdf>
- MPI (2018). PNI 2030 | Mobilidade e Transportes | Ferrovia: Sessão Temática de Auscultação. Acessível online em: <http://www.portugal2030.pt/wp-content/uploads/2017/10/Sessao-Tematica-Ferrovia20180913.pdf>
- ONU (2017). New Urban Agenda. ISBN:978-92-1-132731-1. Acessível online em: <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-English.pdf>
- RAMOS, Luis e VARELA, Enrique José (2009): “Redes de cooperación en las ciudades medias del Eixo Atlântico: Galicia Central y Douro Alliance”, en Rodríguez, R. (Coord.). Complementariedade para competir. Eixo Atlântico: uma estratexia polo territorio. Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, Vigo, pp. 103-133.

RIO, Jose António, ROJO, Argimiro, SA, Teresa e VARELA, Enrique José (2006). A Gobernanza na Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal, Porto: Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular.

VARELA, Enrique José (2010). “El “sueño estratégico” del Eixo Atlántico: De la planificación a la estrategia, a través de las agendas estratégicas”, en Rodríguez, R. (Dir.). Territorio. Ordenar para Competir, Oleiros: Netbiblo, pp. 277-298.

VARELA, Enrique José (2010). “Gestión y Gobernanza Local en Perspectiva Comparada: Las Políticas Públicas de Modernización Administrativa en los Gobiernos Locales de Galicia y el Norte de Portugal”, en Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid (<http://eprints.ucm.es/10715/1/T31557.pdf>).

MPI (2018). Portugal 2030 Futuro da Política de Coesão Elementos para reflexión. Acessível online em: http://www.portugal2030.pt/wp-content/uploads/2017/10/FUTURO_PC_Portugal2030_rev-20180115vf.pdf



