



Ângela Silva
FLUP/CEGOT angela_madureira@hotmail.com

Filipe Lima
FLUP filipemartinslima@gmail.com

Pedro Chamusca
FLUP/CEGOT pedrochamusca@hotmail.com

Estratégias de eficiência colectiva em territórios de baixa densidade: reflexões a propósito do Minho-Lima e do Tâmega

Paisagem Património e Desenvolvimento

Resumo

Este artigo pretende reflectir os impactos e a importância das estratégias de eficiência colectiva nos territórios de baixa densidade. Considerando as alterações recentes nos modelos de governação (cada vez mais orientados para a governança, cooperação e articulação de actores) procuramos reflectir o programa PROVERE à luz de algumas estratégias colectivas reconhecidas formalmente.

Assim, serão considerados os programas de acção desenvolvidos em dois contextos de baixa densidade – o Minho-Lima e o Tâmega – reflectindo sobre a adequação das estratégias aos objectivos de promoção da competitividade territorial, designadamente nas propostas de fixação de segmentos empresariais dinâmicos, promoção de iniciativas de empreendedorismo endógeno, incentivo à implantação local de instituições da área do conhecimento, alargamento da base de competências técnico-profissionais e geração de uma dinâmica de criação de emprego, incluindo qualificado, susceptível de travar a desertificação humana desses espaços e de promover a fixação de activos jovens. Igualmente se pretende analisar de que forma os projectos desenvolvidos promovem a prática da actuação integrada e fomentam as práticas e a cultura da parceria, designadamente através da criação de redes, do aproveitamento das competências das instituições de ensino superior e das instituições de I&D e do desenvolvimento de soluções financeiras adequadas.

Palavras-chave: Desenvolvimento rural; Estratégias de Eficiência Colectiva; PROVERE; Territórios de baixa densidade.

1. Introdução – os frutos de uma expansão urbana descontrolada

A importância que atribuímos hoje ao debate sobre os territórios de baixa densidade, a crescente valorização de abordagens integradas e de estratégias colectivas para a superação de problemas estruturais dos mesmos, e o desenvolvimento de vários instrumentos de política e mecanismos de apoio financeiro para intervenção nestes espaços devem ser entendidas e analisadas à luz de um processo de expansão desordenada do sistema urbano português e de débil organização espacial. Com efeito, a literatura existente, e em particular o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT), sublinham a importância e as consequências do processo de expansão desordenada das áreas metropolitanas e de outras áreas urbanas, que caracterizou o nosso país nas últimas décadas, e que conduziu à ocupação e fragmentação de novos espaços. Este processo de urbanização acelerada traduziu-se numa expansão descontínua da malha urbana, com efeitos na paisagem e estruturação do território, visíveis designadamente nas assimetrias crescentes entre as duas metrópoles e o restante território; no desigual dinamismo das cidades médias; no descontrolo da urbanização periférica; na degradação dos centros históricos; em processos de exclusão social; no agravar das dicotomias litoral-interior, nomeadamente na densidade populacional, institucional e de equipamentos infra-estruturas; bem como na excessiva polarização do estado e dos municípios (Sá Marques, 2004; Alvarez et al., 2006; Fernandes e Chamusca, 2009).

Em muitos casos, esta expansão desordenada colocou em risco o potencial ecológico, paisagístico e produtivo de alguns espaços, dificultando um desenvolvimento territorial equilibrado. Paralelamente, observamos processos de despovoamento e fragilização socioeconómica de algumas áreas, associadas geralmente ao enfraquecimento da competitividade e coesão territorial, fruto de um fraco desenvolvimento dos sistemas urbanos não metropolitanos, da fraca articulação destes com o mundo rural envolvente, da forte dispersão geográfica dos equipamentos e infra-estruturas económicas e das ténues relações de especialização e complementaridade entre as regiões. O resultado destes processos é uma concentração crescente de população entre Braga e Aveiro e entre Leiria e Setúbal (onde residem 2/3 dos portugueses), uma valorização progressiva da atenção dada ao tema da ruralidade e do desenvolvimento rural integrado, e uma necessidade crescente de intervenção nos territórios a que se convencionou chamar de “territórios de baixa densidade”.

2. Do rural à baixa densidade e à procura do desenvolvimento integrado

2.1. Rural, ruralidade e desenvolvimento rural integrado

As concepções de rural, ruralidade e territórios de baixa densidade têm ocasionado uma interessante discussão teórica, o que sucede da multiplicidade de áreas, das suas especificidades endógenas e da complexidade dos olhares. Contudo, e apesar de ser possível identificar singularidades que contribuem para a definição e distinção destes conceitos – designadamente a função (produtiva, social, patrimonial); a densidade populacional; a diferenciação e diversidade; os comportamentos (cultura e tradições) e a ligação com a natureza e paisagem (DINIZ, 2009) – é importante analisar a sua multiplicidade à luz de uma evolução conceptual que está intimamente ligada com mutações nas filosofias de intervenção territorial.

Em Portugal, e segundo critérios definidos pela OCDE e o PRODER (2007), o território rural português compreende 2857 freguesias de um total de 4037 no Continente, constituindo-se como o nosso recurso mais abundante. No entanto, importa sublinhar que “rural” é um conceito em mudança. A tradicional oposição entre campo e cidade perdeu grande parte do seu significado e o “rural” não é mais um conceito fechado. O rural transcende o agropecuário, em favor da multifuncionalidade (o que exige aliás novos desafios, dimensões e encara uma série de oportunidades), e estrutura-se num complexo sistema de relações com o urbano, gerando relações de dependência e complementaridade, onde à provisão de alimentos se junta um conjunto de elos de ligação muito fortes, associados à prestação de um conjunto de bens e serviços, onde emergem como essenciais os recursos naturais, os espaços de descanso e lazer e elementos de preservação da memória, da identidade e da cultura (Silva, 2010a). Desta forma, a sociedade rural tende a ser progressivamente entendida como parte de uma sociedade global, com a qual partilha vários problemas e debilidades (em especial questões relacionadas com o envelhecimento, a deterioração das condições sociais e situações de precaridade económica) e para a qual se devem considerar abordagens integradas e articuladas com os territórios envolventes.

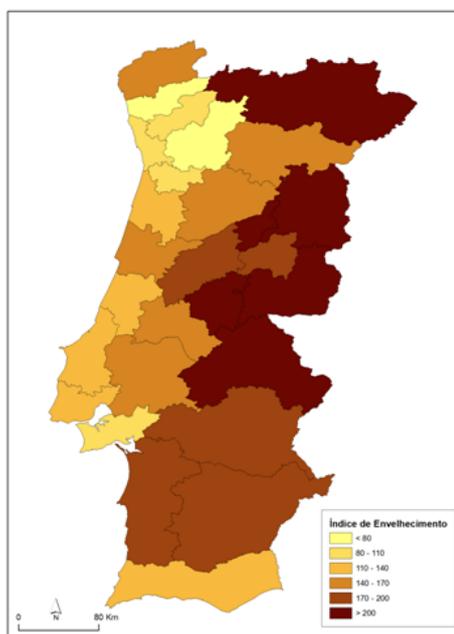
É neste contexto que se começa a valorizar o conceito de “ruralidade”, entendido cada vez mais como um conceito de natureza territorial e não sectorial, que não pode encarado como uma etapa do desenvolvimento social a ser vencida pelo avanço do progresso e da urbanização, pois é e será cada vez mais um valor para as sociedades contemporâneas (Abramovay, 2001; Marques e Silva, 2009). Aliás, Sidónio Pardal (2002, p. 57) refere que *“no imaginário das populações urbanas actuais, a ruralidade é entendida como uma antítese e negação da cidade, a ruralidade é reportada aos ambientes bucólicos e tranquilos, é vista como um modo de vida saudável e natural, confundida com uma vivência fraterna em pequenas comunidades. Ao presumir que a ruralidade dos tempos passados patenteava todos os valores positivos, o imaginário de hoje passa a defende-la, em virtude da urbanidade”*. Esta concepção de ruralidade como um recurso e um valor de base territorial estrutura uma aposta, bem vincada no discurso político, técnico e científico, no desenvolvimento rural integrado.

Por desenvolvimento rural integrado entende-se, em sentido amplo, o processo de melhoria da qualidade de vida das populações rurais, organizado em função da sua base de recursos endógenos e orientado para o desenvolvimento de base espacial e para a promoção da competitividade, coesão social e sustentabilidade de todo o território (Ferrão, 1999). O conceito de integração estrutura-se em três vertentes que concorrem para o estabelecimento de redes, articulação de escalas e envolvimento de actores. A primeira dimensão relaciona-se com a necessidade de integração vertical, traduzida na articulação da estratégia para os territórios de baixa densidade com as políticas e objectivos definidos para a região e país, considerando a diluição das fronteiras e a necessidade de introduzir a ideia de “continuum territorial”. A integração horizontal manifesta-se através da capacitação das forças vivas locais, com promoção da participação e co-responsabilização dos parceiros públicos e privados. A terceira linha de integração é sectorial, ou seja evidencia-se através da produção de estratégias que contemplem os diferentes temas e problemas, dando respostas equilibradas que considerem as necessidades de diferentes âmbitos (económico, social, ambiental, cultural, governação). Neste contexto, o discurso, bem como as estratégias desenvolvidas, sublinham cada vez mais a necessidade de intervir nos territórios de baixa densidade (escassez de recursos empresariais, de capital humano, de capital relacional, de população e de dimensão externa – como são definidos no programa PROVERE), assegurando a necessidade de combater territórios problemáticos e que se têm constituído como territórios esquecidos

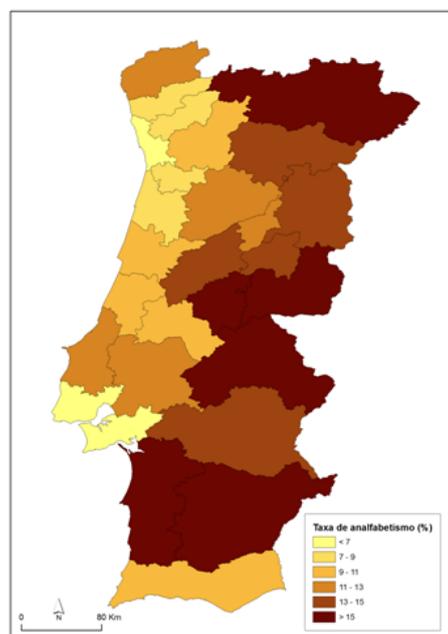
2.2. Territórios de baixa densidade

O mundo rural vive, como vimos, um período de mudança, em que a inovação, o aproveitamento dos recursos endógenos, a competitividade, a sustentabilidade e a coesão se impõem como factores essenciais para reflectir e definir formas de intervenção adequadas às especificidades dos territórios de baixa densidade. A designação de territórios de baixa densidade advém não apenas de aspectos demográficos, mas também económicos (escassez e fraca diversidade de actividades económicas, elevada taxa de desemprego), urbanos (insuficiente dimensão da maioria dos seus centros urbanos, mesmo os mais importantes), institucionais, (reduzido leque de entidades com atribuições e competências de proximidade) e relacionais (fracas redes de parcerias e deficientes taxas de participação e envolvimento da população) (Chamusca, 2010; Silva, 2010b).

Com efeito, os territórios de baixa densidade em Portugal caracterizam-se pela persistência (muitas vezes crónica) de problemas estruturais, entre os quais se evidenciam a existência de uma população envelhecida (mapa 1) e assimetricamente distribuída, caracterizada por elevados índices de desqualificação e desclassificação (mapa 2). No entanto, os problemas que afectam estes territórios são transversais a outros sectores, estando frequentemente associados à especialização em sectores tradicionais com dificuldades competitivas, resultantes de modelos de negócio esgotados e das dificuldades de reestruturação e modernização. A dificuldade de resposta é agravada por um tecido empresarial com fraca capacidade empreendedora e de inovação, manifestamente incapaz de responder por si só à debilidade das infra-estruturas de apoio às actividades económicas e à insuficiência do mercado local, e presa a um panorama de diversidade e dinamismo institucionais incipientes (Covas, 2007), à escassez de actores e ao défice de cultura de cooperação (Bosse e Philips, 2009)



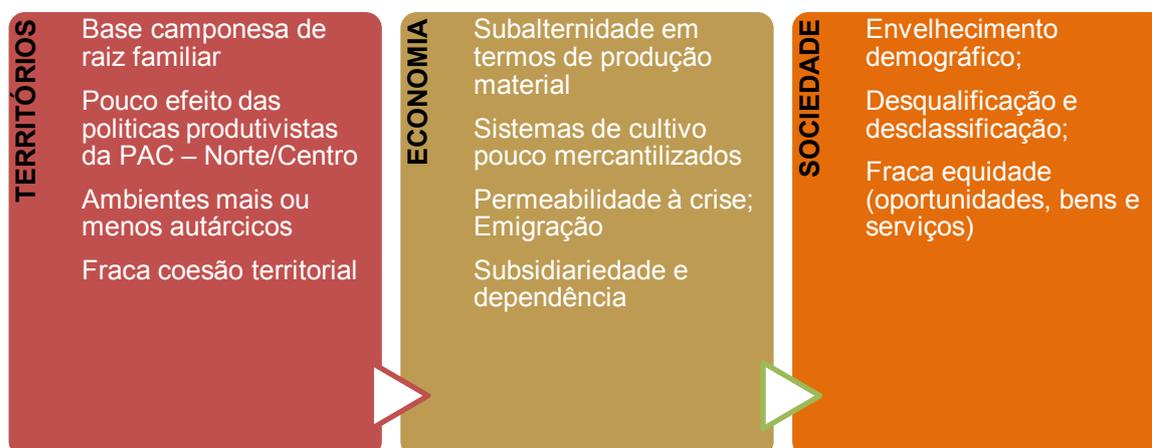
Mapa 1 – Índice de envelhecimento (2008)



Mapa 2 – Taxa de analfabetismo (2001)

Estes problemas são agravados por um conjunto de outras debilidades (sentidas com especial força em períodos de crise), tais como o despovoamento, a rarefacção, o êxodo pelos mais jovens e activos, oferta de serviços e equipamentos insuficiente, desvitalização e consequentemente a menor permeabilidade à inovação, a fraca produtividade, rendimento e competitividade que (re)emergem aliás como estrangulamentos. Em síntese, podemos falar de múltiplos problemas estruturais que se constituem como intimações ao desenvolvimento e

qualidade de vida daqueles que habitam estes espaços, marcados por tendências demográficas, económicas e sociais de perda (esquema 1).



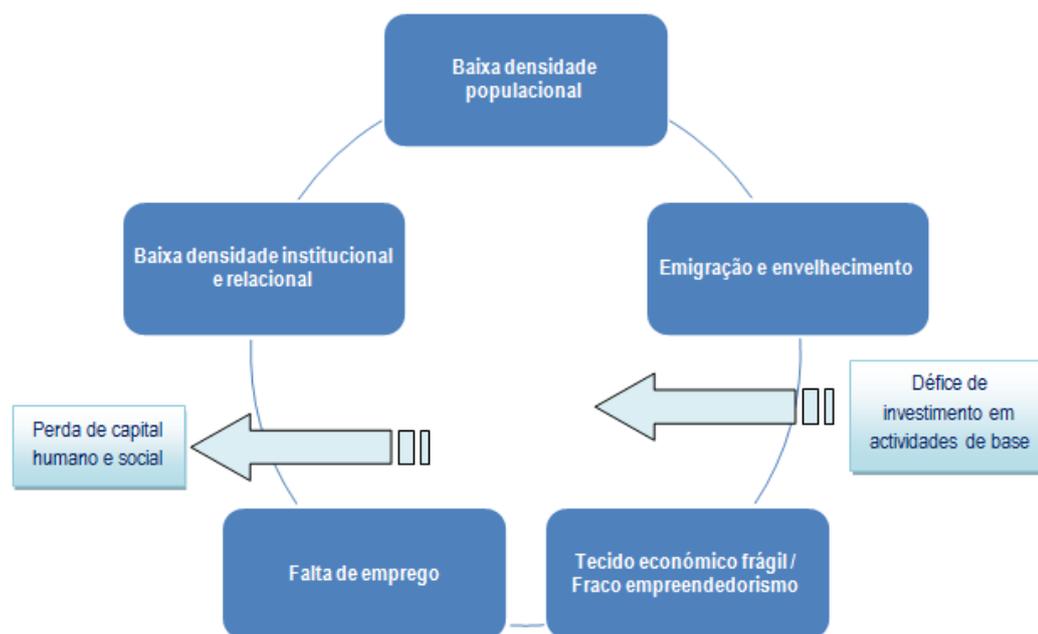
Esquema 1 – Problemas do mundo rural Português (adaptado de MARQUES, 2010)

No entanto, os territórios de baixa densidade encontram-se também dotados de riquezas inigualáveis, entre as quais emergem o património natural e histórico-cultural, a paisagem, as tradições, e o conhecimento tácito e erudito das suas populações (Marques e Silva, 2009). Este conjunto de riquezas manifesta-se através da existência de elementos patrimoniais (recursos geológicos, hídricos, florestais, ambientais, paisagísticos, culturais, históricos, etc.) de grande valor e que se encontram, regra geral, por explorar; na existência de factores muito favoráveis ao investimento em sectores competitivos ao nível da produção (designadamente os sectores vitivinícola, de laticínios, azeite, de frutos frescos e secos e o florestal); e num conjunto de condições que potenciam o desenvolvimento de actividades ligadas ao turismo e do lazer. Este núcleo de forças, assente fundamentalmente nos recursos endógenos do território, é particularmente evidente quando associado ao aproveitamento de um leque de oportunidades que potencia o desenvolvimento de iniciativas descentralizadas dos actores económicos que operam nos territórios de baixa densidade, valorizando economicamente os recursos endógenos e a competitividade/sustentabilidade territorial.



Esquema 2 – Forças e oportunidades do mundo rural Português (adaptado de SILVA e FIGUEIREDO, 2008)

Para tal é fundamental o papel de um agente institucional (o município), com capacidade de iniciativa e de congregação de actores e disposta a implementar estratégias que considerem o princípio da multifuncionalidade biodiversa e a aposta na identidade e memória, através de acções que combinem o turismo com a formação/qualificação escolar e profissional, a patrimonialização dos recursos endógenos, a certificação de produtos, a refuncionalização dos espaços e a governância territorial – necessidade de intervir nos territórios de baixa densidade e recusar a existência de territórios esquecidos.



Ciclo vicioso dos territórios de baixa densidade (adaptado de PROVERE)

3. A importância da estratégia, da integração e da acção colectiva nos territórios de baixa densidade

3.1. A recusa de espaços esquecidos e a valorização de estratégias colectivas

Nos últimos anos, partindo da necessidade mais ou menos consensual de recusar a existência de territórios esquecidos, vários autores têm abordado as questões do desenvolvimento dos territórios de baixa densidade e da construção de estratégias às escalas local e regional. Alguns defendem que a diferença entre os territórios reside na cultura política dos mesmos (Allen e Cochrane, 2007) e na sua capacidade de construir e consolidar bases e redes de capital social e capacidade institucional (Laura Edgar 2006). Assim, os territórios que conseguem definir uma estratégia integrada, como uma articulação eficaz entre projectos e actores, fluxos de informação transparente e divisão de responsabilidades, conseguem mobilizar recursos mais rapidamente e assim capturar investimentos que permitem potenciar as oportunidades, valorizar os recursos e melhorar as condições de vida das populações locais (Healey, 1998). Esta corrente reconhece o território como um dos recursos e agentes do

processo de desenvolvimento, colocando a ênfase na necessidade de estimular o aparecimento de estratégias colectivas e a constituição de parcerias. O desenvolvimento de abordagens colectivas ao território apresenta, contudo, alguns riscos. Estes prendem-se essencialmente com o peso que as elites tradicionais desempenham na comunidade e com o efeito de monopolização e diminuição da participação que podem provocar. Vencidos estes constrangimentos, a mobilização e articulação dos diferentes agentes e das diferentes formas de conhecimento local permitirá o desenvolvimento de importantes redes sociais, que se constituirão como um recurso de capital institucional que permitirá a legitimação das estratégias colectivas e, conseqüentemente, uma concretização mais rápida e eficiente (Healey, 1998, Tewdwr-Jones e McNeill, 2000).

Assim, em especial no contexto europeu, assiste-se ao desenvolvimento de um conjunto de instrumentos que pretendem dar resposta aos processos de reestruturação territorial¹ e que privilegiam novas formas e procedimentos de acção colectiva, reconhecendo a importância dos mecanismos e das práticas de parceria, cooperação institucional, construção partilhada de estratégias e visões de futuro e governança (Governa e Salone, 2004). No caso português, a especificidade dos territórios de baixa densidade motivou o desenvolvimento de várias políticas e instrumentos de apoio que procuram promover a construção e implementação de visões partilhadas para o desenvolvimento de base territorial de alguns destes espaços. Neste contexto, sublinha-se a importância da Iniciativa Comunitária Leader +, que manteve a linha dos programas Leader I e II e continuou a apoiar pequenas intervenções no mundo rural; de alguns Programas Operacionais Regionais do terceiro Quadro Comunitário de Apoio (QCA III), que introduziram o conceito de Áreas de Baixa Densidade e promoveram o instrumento “Acções Integradas de Base Territorial” (AIBT); e do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), desenvolvido para o período 2007-2013, que criou e aprovou o modelo e a figura das “Estratégias de Eficiência Colectiva” (EEC).

As EEC definem o “conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num Programa de Acção, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede, entre as empresas e entre estas e outros actores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem e dos territórios em que se localizam.” (Regulamento EEC, pp.1). As EEC assumem o conhecimento e a criatividade como dois factores chave para, através da valorização dos recursos com potencial distintivo dos territórios de baixa densidade, gerar riqueza e atrair novos residentes. No contexto do QREN, foram estabelecidas quatro tipologias de EEC, todas elas sujeitas aos princípios de promoção da competitividade e preparação partilhada de estratégias e programas de acção integrados. Essas quatro tipologias agrupam-se em dois grandes grupos, designadamente os Clusters (Pólos de Competitividade e Tecnologia; Outros Clusters) e as Estratégias de Valorização Económica de Base Territorial (onde se incluem os Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos e as Acções de Regeneração e Desenvolvimento Urbanos).

3.2. Os antecedentes: do Leader ao Leader +

A especificidade de alguns territórios, ditos rurais ou de baixa densidade, levou a que se procurassem formas mais eficazes de responder e superar os problemas que os caracterizavam. Com a implementação dos Quadros Comunitários de Apoio em Portugal foram desenvolvidos

¹ Em especial em territórios afectados pelos processos de globalização e integração europeia, com redefinição de centralidades locais e regionais.

mecanismos inovadores, que constituíram uma nova forma de encarar e promover o desenvolvimento regional: através de abordagens bottom-up com origem nos territórios e nos seus agentes. Esta é a filosofia subjacente à Iniciativa Comunitária Leader², introduzida em Portugal em 1991. Uma filosofia assente na ideia de “*estratégia territorial*”, associada a Planos de Desenvolvimento Local (muitas vezes temáticos), à constituição de Grupos de Acção Local (entidade de promoção e gestão dos projectos) e à necessidade de constituição de redes, parcerias e Associações de Desenvolvimento Local.

Esta iniciativa iniciou-se com o programa LEADER I, com o objectivo de promover o desenvolvimento de abordagens locais de desenvolvimento rural inovadoras. Nos primeiros anos, sofreu da falta de capital social de muitas regiões, já que no início da década de 90 do século passado, não existiam em Portugal muitas Associações de Desenvolvimento, ou outras estruturas susceptíveis de gerir o programa a nível local. Após um esforço de reforço das redes de agentes, parcerias e associações de desenvolvimento local, foi instituído em 1994 o LEADER II, programa que definia como objectivos e ambições “*permitir aos agentes e territórios rurais valorizar as suas próprias potencialidades, contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural do meio rural, suscitar um espírito de cooperação entre municípios, freguesias e lugares, de modo a despertar solidariedades que reforcem o desenvolvimento das regiões, sensibilizar a população para a riqueza do património da região, responsabilizando-as pela sua preservação e valorização e criar hábitos de convívio entre a população local, favorecendo os contactos entre os residentes e os visitantes*” (DGADR, 2009, pp.74). As iniciativas LEADER I e LEADER II apoiaram numerosos projectos de desenvolvimento rural e permitiram desenvolver e consolidar estratégias integradas de desenvolvimento sócio-económicas das zonas rurais portuguesas.

Quadro síntese: impacto estrutural dos programas LEADER

Positivo (+)	Negativo (-)
Criação de uma rede de competências no mundo rural; Atracção de investimentos financiados por outros programas comunitários; Criação e desenvolvimento de Associações de Desenvolvimento Local; Reforço da iniciativa local, das abordagens bottom-up, do trabalho em rede e das noções de parceria e cooperação; Criação das bases para a valorização da estratégia territorial em detrimento da intervenção sectorial.	Insuficiência dos apoios em relação ao número/percentagem de territórios rurais ou de baixa densidade em Portugal; Comodismo e não renovação de algumas Associações de Desenvolvimento Local, que monopolizam os projectos Leader; Redes e parcerias incompletas.

Neste contexto, partindo de uma melhor organização dos agentes e de um maior conhecimento das populações rurais, foi introduzido em 2000 o programa LEADER +, instrumento que mantém o apoio a intervenções inovadoras no mundo rural que respeitem e articulem as suas dimensões ambientais, económicas, sociais e culturais. Este programa veio enfatizar a importância das populações locais conhecerem os seus territórios, identificando os recursos e actividades endógenas que constituem oportunidades e exigem uma intervenção activa. O programa LEADER+ manteve e desenvolveu a filosofia de potenciação de abordagens integradas, concebidas e postas em prática por parcerias activas que operam à escala local, designadamente em domínios como a valorização do património natural e cultural e o reforço do

² Considerando os diferentes programas: Leader I, Leader II e Leader+ (actualmente integrado no eixo III do PRODER)

ambiente económico, no sentido de contribuir para a criação de postos de trabalho e a melhoria da capacidade organizacional das respectivas comunidades. (DGADR, 2009)

Ainda assim, a Iniciativa Comunitária Leader, nos seus diferentes programas, poderia ter ido mais longe em termos de eficácia e eficiência na aplicação dos apoios e na prossecução dos objectivos estabelecidos. Identificamos como principais limitações a insuficiência dos apoios para uma intervenção verdadeiramente integrada nos territórios de baixa densidade, considerando que grande parte do território nacional está classificado como sendo rural, e também a perda de fulgor e dinamismo de algumas Associações de Desenvolvimento Local, de certa forma acomodadas com o estatuto adquirido.

3.3. Os antecedentes: Acções Integradas de Base Territorial

O terceiro Quadro Comunitário de Apoio (QCA III) introduziu alguns aspectos inovadores no modelo organizativo dos instrumentos de política, até então maioritariamente concentrados em intervenções sectoriais de âmbito nacional. Essas alterações foram orientadas no sentido de desenvolver instrumentos integrados e centrados no território, capazes de promover um maior envolvimento e participação dos agentes locais e regionais e de aproveitar e valorizar os recursos endógenos e nas especificidades de cada território. É neste contexto que surgem as Intervenções da Administração Central Regionalmente Desconcentradas (IACRD) e as Acções Integradas de Base Territorial (AIBT), estas últimas vistas como uma das bases das actuais estratégias de eficiência colectiva (IFDR, 2008).

As AIBT eram medidas do eixo prioritário II dos programas operacionais regionais do continente durante o QCA III, que tinham como objectivo a superação de dificuldades de desenvolvimento assinaladas em territórios específicos e o aproveitamento e potenciação de oportunidades insuficientemente exploradas. Assim, partindo de diagnósticos e de uma inventariação de oportunidades estratégicas de desenvolvimento (considerando quer os recursos e dinâmicas que importa valorizar, bem como as insuficiências a corrigir e ultrapassar), promoveu intervenções em territórios específicos, destacando-se no Norte cinco AIBT – “Douro”, “Minho-Lima”, “Entre Douro e Vouga”, “Vale do Sousa” e “Desenvolvimento dos Recursos Humanos em AIBT na Região Norte” – com um valor de investimento de despesa pública cifrado em pouco mais de 194 milhões de euros (IFDR 2009)

Neste contexto, as AIBT concretizaram um importante apoio à dinamização de iniciativas em domínios como a valorização ambiental e paisagística (com destaque para acções de melhoria das condições de protecção de recursos, habitats e ecossistemas de elevada vulnerabilidade), a valorização e qualificação do património edificado, a regeneração urbana e requalificação de espaços públicos em pequenos centros urbanos. Estas intervenções tiveram impactos positivos na valorização urbana e patrimonial dos territórios, bem como na dinamização social, cultural e sobretudo turística dos mesmos. Esta ênfase na dinamização turística dos espaços intervencionados resulta de uma estratégia de valorização das acções de promoção da imagem dos territórios (promovendo a identidade local através da qualidade ambiental, paisagística e urbana), de reforço e criação de novas centralidades (com recuperação de espaços degradados), de valorização do património e das tradições e de promoção de actividades desportivas, culturais e recreativas.

Quadro síntese: impacto estrutural das AIBT

Positivo (+)	Negativo (-)
Ordenamento e valorização do território;	Reduzido impacto na ampliação e

Valorização ambiental e paisagística; Valorização de recursos endógenos (essencialmente culturais e patrimoniais); Melhoria da qualidade de vida das populações; Aumento e dinamização da actividade turística	diversificação da base económica dos territórios; Ausência/inadequação dos sistemas de incentivo ao investimento privado; Insuficiente participação do sector privado; Frac complementariedade entre investimento público e investimento privado.
---	--

As AIBT terão falhado, contudo, nos seus objectivos de promoção do desenvolvimento económico local (e regional) a médio-longo prazo, por manifesta incapacidade de negociar e potenciar uma articulação entre os investimentos públicos e privados e pelo reduzido impacto na diversificação da base económica dos territórios. Ainda assim, um conjunto alargado de projectos³ conseguiu promover a valorização económica e o desenvolvimento dos territórios. Neste domínio, incluem-se os projectos que privilegiaram a introdução de áreas de localização empresarial (designadamente na AIBT do Minho-Lima⁴), desenvolvendo alguns sistemas de incentivo ao investimento empresarial e articulando a intervenção com iniciativas privadas de reforço e qualificação do acolhimento turístico e potenciação dos recursos e actividades endógenas. No entanto, o saldo global de mobilização de investimento privado foi claramente negativo, em parte porque os sistemas de incentivos não estavam previstos na maioria da AIBT. Esta terá sido a grande falha do programa de apoio, uma vez que não terá considerado os problemas de empreendedorismo e fraca capacidade empresarial destes territórios. Assim, a ausência ou inadequação dos incentivos ao investimento privado acabou por limitar o sucesso das AIBT e reduzir o seu impacto estrutural (Martins e Figueiredo, 2008).

3.4. PROVERE: uma nova oportunidade de intervenção nos territórios de baixa densidade

O Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE) é um instrumento desenvolvido pelo Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, no âmbito do QREN, para estimular iniciativas descentralizadas dos agentes económicos, em especial “*as visões estratégicas para o desenvolvimento de territórios de baixa densidade, suportadas em Programas de Acção e no estabelecimento de parcerias necessárias à sua concretização*” (Regulamento Provere, pp. 2), e que estejam orientados para a valorização dos recursos endógenos do território.

Este instrumento constitui-se como uma resposta à necessidade estruturar uma política integrada de promoção da actividade económica, capaz de romper com o ciclo vicioso que caracteriza os territórios com menores densidades e, conseqüentemente, menores oportunidades de desenvolvimento. Pressupõe o desenvolvimento de uma estratégia por um consórcio⁵ de instituições de base regional e local, orientada no sentido de promover a “*melhoria da competitividade territorial através da valorização económica de recursos endógenos e tendencialmente inimitáveis do território, contribuindo de forma decisiva para o reforço da sua base económica e para o aumento da atractividade desse território*” (Regulamento EEC, pp.5).

³ Em especial os que conseguiram promover uma maior atractividade face ao exterior

⁴ Registe-se a construção de cinco parques empresariais no Minho, aproveitando a sua posição geoestratégica entre o Porto e Vigo e potenciando as relações com a Galiza

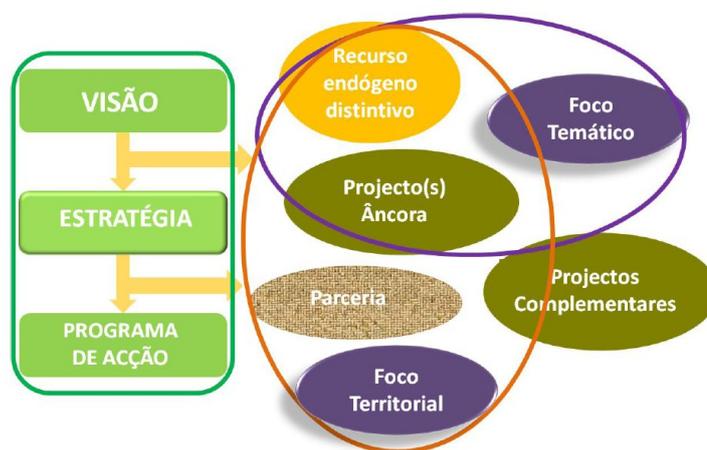
⁵ Englobando empresas, municípios, associações empresariais, agências de desenvolvimento local, instituições de ensino, etc.

Neste contexto, as Estratégias de Valorização Económica de Base Territorial do PROVERE constituem-se como o instrumento de materialização das Estratégias de Eficiência Colectiva (EEC)⁶ especialmente dirigido aos territórios de baixa densidade, no sentido de promover a sua competitividade através da dinamização de actividades de base económica com carácter inovador e sustentável, alicerçadas nos recursos locais distintivos e com grande capacidade de irradiação (efeito motor). Do ponto de vista da sua concepção, o Provere resulta, como vimos, de uma visão de futuro que se traduz em orientações estratégicas para um determinado território. Este foco territorial não é exclusivo do Programa de Acção (pois podem coexistir várias estratégias para o mesmo espaço), mas é exclusivo do recurso endógeno que aí se pretende valorizar (foco temático). É nesta conjugação de temas e territórios que se distingue o mérito e unicidade de cada programa de acção, seleccionando-se os parceiros mais capazes e os projectos com maior capacidade de promover os objectivos desejados.

A filosofia Provere não prevê, contudo, apoios ou financiamentos directos a projectos⁷. Pelo contrário, centra-se no reconhecimento formal e majoração do apoio a programas de acção integrados, resultantes de parcerias alargadas entre actores públicos e privados. Durante este processo, e em função das fragilidades destes espaços são, no entanto, concedidos pequenos apoios a duas fases de enorme importância:

- ❖ Preparação de estratégias/programas de acção – nesta fase é definida a estratégia, estabelecendo-se o foco temático e o foco territorial da mesma. Todos os projectos são agregados e subordinados a uma visão estratégica para a valorização de um recurso específico, hierarquizando-se a sua importância através de uma distinção entre projectos âncora e acções complementares;
- ❖ Construção de parcerias – os diferentes actores, públicos e/ou privados, envolvidos na criação de um programa de acção são “forçados” a desenvolver parcerias, marcadas pela existência de lideranças e por princípios de co-responsabilização. Neste contexto, são definidos modelos para a implementação de estruturas de gestão e cooperação, ao passo que se definem, para cada agente, objectos e metas rigorosas.

Se no caso do Leader e das AIBT conseguimos já fazer uma avaliação dos principais pontos positivos e negativos, no Provere ainda não temos elementos para essa avaliação. O QREN foi lançado tardiamente e o Provere dá ainda os primeiros passos, após o reconhecimento formal das primeiras estratégias de eficiência colectiva. No entanto, é possível identificar desde já alguns dos contributos do programa, seja ao nível dos resultados práticos, seja ao nível dos efeitos instrumentais esperados.



Estrutura programática de um Provere (retirado de Martins e Figueiredo, 2008)

Começando pelos resultados, o Provere constitui-se como uma verdadeira oportunidade de intervenção, sendo de esperar a dinamização da actividade económica através da fixação de

⁶ Instrumento de política horizontal abordado no ponto 1 deste capítulo

⁷ Estes são assegurados pelos diferentes instrumentos de financiamento do QREN

sectores empresariais dinâmicos e orientados para os mercados de proximidade. Neste sentido, é igualmente expectável um reforço do potencial humano destes territórios, já que a dinamização económica de um espaço tem de passar naturalmente pela qualificação técnica e profissional da sua população, bem como pela aproximação às unidades de conhecimento e pela aposta no empreendedorismo local. No entanto, sendo certo que estas orientações são componentes chave para a criação de espaços mais atractivos, a verdade é que ainda não é possível avaliar com rigor o sucesso das estratégias Provere, até porque indicadores como o número de empresas, de população residente e novos empregos apresentam grande instabilidade.

Do ponto de vista instrumental, destaca-se o incentivo ao desenvolvimento de cultura de actuação integrada, com constituição de parcerias, trabalho em equipa e co-responsabilização dos agentes. Tal como acontece em vários programas do QREN, o Provere defende a criação de redes e parcerias como “*forma de intervenção indispensável para a superação da escassez de economias de escala e de Aglomeração*” (Regulamento Provere, pp. 10). Além disso, privilegia estratégias integradas de intervenção que sejam rigorosas⁸, designadamente nos meios que propõem para alcançar os objectivos desejados, na ligação que fazem às instituições de ensino e de investigação e nas soluções financeiras que desenvolvem para contrapor as tradicionais dificuldades de financiamento destes territórios.

Quadro síntese: desafios Provere para o desenvolvimento dos territórios de baixa densidade

Objectivos operacionais	Objectivos instrumentais
Fixação de sectores empresariais dinâmicos, que constituam o motor do desenvolvimento económico;	Promover a prática da actuação integrada
Promoção de iniciativas de empreendedorismo local, com destaque para actividade inovadoras e criativas;	Fomentar as práticas e a cultura da parceria
Incentivo à implantação local de instituições da área do conhecimento;	Incentivar a criação de redes (networking) entre áreas de baixa densidade e territórios de maior desenvolvimento
Reforço do potencial humano através do alargamento da base de competências técnico-profissionais;	Fomentar a prática do rigor
Geração de uma dinâmica de criação de emprego e fixação de jovens;	Aproveitar as potencialidades das instituições de ensino superior e da rede de instituições de I&D
Criação de espaços atractivos para estratos específicos da população e das empresas.	Fomentar a intervenção de capital de risco e de outros mecanismos de engenharia financeira

4. Estratégias de eficiência colectiva no Minho-Lima e no Tâmega

4.1. As estratégias desenvolvidas

Na região Norte de Portugal estão reconhecidos oito programas de acção com o selo Provere, três dos quais no Minho-Lima e no Tâmega: Minhoin; Paisagens Milenares Douro Verde; Montemuro, Arada e Gralheira.

⁸ Todos os programas de acção são sujeitos a avaliação em função do mérito.

Minho-in⁹

A estratégia de eficiência colectiva Minho-in foi desenvolvida em conjunto pela Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima, a Comunidade Intermunicipal do Cávado e a Associação de Municípios do Vale do Ave, consituindo uma visão de futuro para todo o território do Minho. Assenta o seu objecto em torno da sua paisagem natural, identificada como elemento diferenciador. Este vector articula diferentes sectores de actividade, tais como o ambiente e paisagem, turismo, sector de produção agro-alimentar, produtos tradicionais, cultura e património.

A estratégia da região assenta sobretudo na valorização dos seus recursos locais (recursos naturais, tradições, património entre outros), bem como, na criatividade, inovação e nas novas tecnologias, consolidando e diversificando a sua base económica. O programa de acção combina um conjunto de projectos âncora e acções complementares que se organizam em torno de uma estrutura de gestão e governação em rede, que pretende ser potenciadora da participação e do envolvimento dos agentes do território, considerando com especial atenção a articulação com o sector privado e a consolidação dos princípios de confiança, transparência e cooperação territorial, especialmente importante num contexto de fortes rivalidades.

A estratégia PROVERE Montemuro, Arada e Gralheira¹⁰

A estratégia de eficiência colectiva e programa de acção desenvolvidos pela ADRIMAG (Associação de Desenvolvimento Rural Integrado no âmbito do PROVERE das Serras do Montemuro, Arada e Gralheira) têm como pano de fundo a rentabilização e valorização económica dos recursos endógenos potenciais geradores de riqueza da região (os rios Paiva e Vouga, bem como todo o contexto geomorfológico das Serras do Montemuro, Arada e Gralheira) e a forte co-responsabilização dos parceiros públicos e privados num sistema de governação da acção integrada

Tendo em conta as especificidades naturais e culturais deste território os eixos de acção assentam no turismo e nas energias renováveis como estratégias prioritárias. O turismo é entendido como motor para a criação de uma imagem da região, produção de riqueza, dinamização de actividades económicas adjacentes (alojamento, restauração, animação turística, infra-estruturas públicas, artesanato e produtos locais) e qualificação/fixação de população. A aposta recai no turismo de natureza (nas vertentes de turismo activo, eco e geoturismo, fruindo dos rios, da paisagem e da geologia), cultural (valorizando o património, cultura, história e tradições), gastronómico (carne arouquesa, cabrito da Gralheira, lampreia e vinhos verdes), saúde e bem-estar (assente nas termas do Carvalhal e de São Pedro do Sul) e náutico (eminentemente ligado aos rios Douro e Vouga). O desenvolvimento das energias renováveis/alternativas é fulcral, na medida em que se usufruí dos recursos naturais, das florestas e dos rios, devidamente articulado com as actividades turísticas.

A estratégia PROVERE Paisagens Milenares do Douro Verde¹¹

“Paisagens Milenares Douro Verde” é a estratégia de eficiência colectiva que abrange o território do Baixo Tâmega, tendo como sustentáculo os valores da paisagem natural e antrópica

⁹ Disponível em <http://www.minhoin.com/> - acedido em 18/10/2010

¹⁰ Disponível em http://www.adrimag.com.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=147/ - acedido em 18/10/2010

¹¹ Disponível em <http://www.dolmen.co.pt/ProvereMenu.htm/> - acedido em 18/10/2010

conquistados ao longo de vários capítulos da História, cognominando-se por isso de paisagem cultural. A estratégia visa na sua essência desenvolver acções que privilegiem estas marcas e apontem para a recuperação, valorização, promoção e rentabilização da memória, herança, cultura, património e paisagem, amplificando a região e fruindo da paisagem cultural como alicerce da economia local e regional, através de uma gestão integrada e articulada de espaços, infra-estruturas, esforços das instituições e empenhamento.

O programa de acção está orientado para a melhoria da qualidade de vida das populações rurais, pretendendo ir de encontro ao mercado e trazê-lo até à região, de forma a tornar o território atractivo, competitivo e solidário, designadamente através da promoção de uma participação efectiva dos agentes locais, aproveitando as dinâmicas territoriais já existentes e articulando iniciativas locais de emprego e das actividades económicas complementares.

4.2. Relexão e análise de resultados

Apesar de se encontrarem numa fase ainda embrionária, é possível desde já apresentar algumas conclusões da investigação em curso, designadamente no que se refere aos processos de preparação dos programas de acção, construção de parcerias e estruturas de governação desenvolvidas.

Assim, importa sublinhar em primeiro lugar que os três Provere analisados correspondem a estratégias perfeitamente adaptadas às especificidades de cada território, no sentido em que resultam da realização de um diagnóstico profundo, realizado em articulação com a sociedade civil e parceiros privados, que permitiu identificar os principais problemas e ameaças ao desenvolvimento de base espacial e à qualidade de vida das pessoas, bem como tendências, oportunidades e recursos endógenos a valorizar na construção da estratégia. Esta ideia é visível na selecção de temas distintivos como as energias renováveis (nas Serras da Arada, Montemuro e Gralheira, associando o tema aos recursos hidrográficos existentes), a geologia e paisagem cultural (no Douro Verde, associando um valor como o Douro aos valores naturais e culturais de uma paisagem milenar) e o ambiente e paisagem natural (aposta do Minho-in como elemento diferenciador para potenciar os valores associados ao Parque Nacional da Peneda-Gerês). Contudo, deve referir que todos eles apresentam um desfazamento entre o discurso teórico de fundamentação e o conjunto de acções específicas desenvolvidas, estas muito mais orientadas para uma aposta forte no turismo (ainda que associado aos restantes temas), que acaba por surgir como denominador comum a todas as estratégias.

Comum a todos os programas é, também, a organização da estrutura de intervenção em quatro pilares fundamentais: recursos endógenos; consórcio/parcerias; estratégia de eficiência colectiva; programa de acção. Estes quatro pontos traduzem uma tentativa de valorização de todos os recursos associados ao território em questão, desde as pessoas e instituições (capital social) aos recursos naturais, história e património, considerando os recursos endógenos de forma integrada e não sectorial. Para tal estruturam-se formas de planeamento e gestão baseadas em parcerias, em que uma entidade promotora (geralmente empresa de desenvolvimento/planeamento local¹²) assegura a articulação entre o domínio público e o privado, procurando conjugar investimentos, hierarquizando um conjunto de projectos âncora (supramunicipal) e vários complementares (diferentes escalas) de forma a constituir uma estratégia de eficiência colectiva com recursos endógenos bem identificados, objectivos

¹² O Minho-in constitui uma excepção, embora a empresa em questão tenha largo historial de trabalhos e ligação ao Minho.

concretos e bem definidos, desenvolvimento de uma visão de futuro partilhada, implementação de um modelo de governação e acção integrada, e forte co-responsabilização entre parceiros

No entanto, os resultados de investigação já disponíveis permitem identificar algumas falhas e desfazamentos em relação à essência das estratégias de eficiência colectiva. Começando pelo tema dos recursos endógenos importa referir que, apesar dos esforços orientados para a valorização das potencialidades de base territorial e da articulação de temática sectoriais através de temáticas transversais que permitiram o reforço de redes e fluxos de comunicação, a aposta no turismo como solução para todos os problemas parece ser excessiva, facto que é mais preocupante quando verificamos a multiplicação de projectos estandardizados (de que é exemplo a atracção pelo golfe) e não específicos do território. No que respeita ao desenvolvimento de parcerias, registam-se importantes avanços, designadamente na introdução de princípios de governança, na promoção da prática de capacitação dos agentes privados e partilha de responsabilidades, bem como no reforço da cooperação entre o público e o privado. No entanto, continuam a ser identificados “vícios” como a tendência para a valorização da importância dos grandes grupos económicos (ficando muitas vezes os poderes públicos reféns dos capitais privados) e o fraco ou nulo envolvimento da sociedade civil e dos actores “menos poderosos” nas fases de aprovação e implementação da estratégia.

Por outro lado, a construção de estratégias colectivas favoreceu a prática da prospectiva e o aparecimento de visões de futuro, conciliando necessidades imediatas com interesses de médio e longo prazo. Além disso serviu de mote par o desenvolvimento e concretização efectiva de Planos Territoriais de Desenvolvimento, com reconhecimento por um grupo alargado de actores. No entanto, e apesar dos apoios financeiros directos à gestão da estratégia colectiva, observa-se um desfazamento temporal considerável entre a elaboração da EEC e a implementação de acções, o que resulta da existência de alguns projectos demasiado ambiciosos (pequenos municípios totalizam acções com valor de investimento superior a 100 milhões de euros) e de dificuldades de conciliação de interesses entre municípios, o que gera desperdícios e conflitos (já que o somatório de projectos se sobrepõe à articulação). Tudo isto resulta em programas de acção, com projectos capazes de promover a dinamização das economias locais e o desenvolvimento integrado dos territórios, a correrem o risco de não passarem do papel, ainda mais considerando a inexistência de apoios directos à sua execução (já que o financiamento advém dos restantes programas do QREN).

5. Considerações finais

Como vimos, os territórios de baixa densidade são, regra geral, espaços que se debatem com muitas fraquezas (população envelhecida; baixa qualificação; insuficiência do mercado local; diversidade e dinamismo institucionais incipientes; localização periférica; deficientes acessibilidades; debilidade das infra-estruturas de apoio às actividades; etc.) e ameaças (dinâmica demográfica de envelhecimento nacional; crescente mobilidade internacional de recursos humanos qualificados; deslocalização de empresas; incapacidade de proteger e preservar os recursos naturais, etc.), mas que, ao mesmo tempo, apresentam um conjunto de potencialidades e oportunidades que podem ser aproveitadas para a superação dos problemas identificados. Deste conjunto de forças podem destacar-se pontos como a existência de um património histórico, cultural e natural de grande valor, as condições favoráveis ao desenvolvimento de actividades ligadas ao turismo e ao lazer através da valorização do património e da natureza, o reconhecimento pela União Europeia da importância do meio rural, o processo de reorganização dos actores regionais à volta das agências de desenvolvimento

regional e a presença de um agente institucional (o município), com capacidade de iniciativa e de congregação de actores. (Silva, 2010a, Martins e Figueiredo, 2008)

O PROVERE, actualmente em curso no âmbito do quarto Quadro Comunitário de Apoio, assumiu como fundamental a necessidade de valorizar os recursos endógenos para a criação de emprego e de valor acrescentado, através do desenvolvimento e execução de programas de acção colectiva – sintetizando e materializando todos os esforços desenvolvidos nas últimas décadas no sentido de implementar uma política de promoção da actividade económica de carácter integrado que quebre o ciclo vicioso que tende a ser gerado nos territórios de baixa densidade. Este conjunto de esforços permitiu abrir uma nova janela de oportunidades para os territórios de baixa densidade, muitas vezes vistos como “espaços esquecidos”, marcada por uma nova filosofia de intervenção em que conceitos como parceria, prospectiva, integração, participação, co-responsabilização e descentralização emergem como pontos-chave para o sucesso das estratégias de eficiência colectiva.

Da investigação em curso no Minho-Lima e no Tâmega, designadamente com o acompanhamento e análise dos programas de acção Provere em curso, resulta a constatação da consolidação de processos de planeamento e gestão territorial (ainda que “impostos” por condições de acesso a apoios comunitários) cada vez mais orientados para a valorização do potencial endógeno, para o reforço de parcerias público privadas, para a introdução de princípios de governança e para o desenvolvimento de estratégias integradas, partilhadas e reconhecidas por um grupo alargado de actores. No entanto, mantêm-se (e por vezes acentuam-se) problemas estruturais, designadamente os que estão associados à importância adquirida por grandes grupos económicos (o que justifica o aparecimento de grandes projectos turísticos standardizados), à crescente incapacidade dos municípios para intervir no território (facto agravado pela inexistência de estruturas regionais com poderes efectivos), e às dificuldades de articulação entre municípios, onde as dificuldades de negociação e a pressão para intervir produzem conflitos territoriais e desperdícios de recursos (técnicos e financeiros), deixando bem presente o risco de falhanço (ou pelo menos insuficiência) das estratégias de eficiência colectiva, já que o somatório de projectos (em detrimento da articulação e integração) poderá não ser suficiente para dinamizar e revitalizar a base económica e o tecido social dos territórios de baixa densidade.

No entanto, só uma avaliação mais rigorosa, realizada após a implementação das estratégias de eficiência colectiva poderá determinar até que ponto os seus objectivos foram ou não alcançados. É certo, contudo, que esta avaliação estará intimamente ligada à resposta que a territorialização destes programas de acção der aos desafios operacionais (fixação de sectores empresariais, empreendedorismo local, reforço e qualificação do potencial humano, criação de emprego, fixação de jovens) e instrumentais (actuação integrada, parcerias, redes, rigor, eficácia, engenharia financeira e aproximação às instituições de investigação e conhecimento) que o Provere nos lançou.

Referências bibliográficas

Abramovay, Ricardo (2001), Ruralidade e desenvolvimento territorial, in *Gazeta Mercantil* – 15/04/01 – p. A 3.

Allen, J. & A. Cochrane (2007). "Beyond the territorial fix: Regional assemblages, politics and power." *Regional Studies* 41(9): 1161-1175.

Álvarez, J., A. Salgado, et al. (2006). *A Gobernanza na Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal*. Vigo, Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular.

Bosse, D. A., R. A. Phillips, et al. (2009). "Stakeholders, reciprocity, and firm performance." *Strategic Management Journal* 30(4): 447-456.

Chamusca, Pedro (2010) Reflexões sobre planeamento, governação e desenvolvimento sustentável em territórios de baixa densidade. *Revista ADVB*, Cinfães

Covas, António (2007): *Temas e Problemas do Mundo Rural – Ruralidades I*; Universidade do Algarve

DGADR – Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2009) – *Ledear+ - Programa Nacional*. DGADR. Lisboa

Fernandes e Chamusca (2009), Minho-Lima: contributo para a criação das bases de uma estratégia de desenvolvimento, *Auto da Floripes*, Viana do Castelo

Ferrão, João (1999): Relações entre mundo rural e mundo urbano: evolução histórica, situação actual e pistas para o futuro. *Sociologia*, Setembro 2000, no.33, p.45-54. ISSN 0873-6529.

Governa, F. & C. Salone (2004). "Territories in action, territories for action: The territorial dimension of Italian local development policies." *International Journal of Urban and Regional Research* 28(4): 796-818.

Healey, P. (1998). "Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning." *Environment and Planning A* 30(9): 1531-1546.

IFDR – Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP (coord.) (2008), Relatório de análise da execução do QCA III. Comissão de Gestão do QCA III

IFDR – Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP (coord.) (2009), *Relatório de análise da execução física do QCA III*. Comissão de Gestão do QCA III

Laura Edgar, C. M. a. M. B. (2006) *Partnerships: putting good governance principles in practice*. Institute on Governance. Canadá

Martins, N., Figueiredo, C. (2008) *Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos – Das ideias à acção: visão e parcerias*, Departamento de Prospectiva, Planeamento e Relações Internacionais

Marques, T. S. (2004) *Portugal na transição do século. Retratos e dinâmicas territoriais*. Edições Afrontamento. Santa Maria da Feira.

Marques, H.; Silva, A. (2009): Desenvolvimento Rural: Novos Desafios e Novas Oportunidades; *Actas do VII Congresso da Geografia Portuguesa*

Pardal, Sidónio (2002): *Planeamento do Espaço Rústico*; Associação Nacional dos Municípios Portugueses; Universidade Técnica de Lisboa; ADISA; CESUR

PRODER (2007), *Programa de Desenvolvimento Rural, 2007-2013*, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

Silva, Ângela. (2010a): Coalescência e excentricidade da NUT III Tâmega: As novas dinâmicas de desenvolvimento do mundo rural: aposta na governância escolar democrática. *Cadernos de Geografia*, Vol. II

Silva, Ângela. (2010b): Turismo, Património e Desenvolvimento Rural no Baixo Tâmega, *Actas do IV Congresso de Estudos Rurais*

Tewdwr-Jones, M. & D. Mcneill (2000). "The politics of city-region planning and governance - Reconciling the national, regional and urban in the competing voices of institutional restructuring." *European Urban and Regional Studies* 7(2): 119-134.

Outros documentos consultados

Programa de acção e portal electrónico da EEC Minho-in (<http://www.minhoin.com/> - acedido em 18/10/2010)

Programa de acção e portal electrónico da EEC Montemuro, Arada e Gralheira (http://www.adrimag.com.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=147/ - acedido em 18/10/2010)

Programa de acção e portal electrónico da EEC Paisagens Milenares Douro Verde (<http://www.dolmen.co.pt/ProvereMenu.htm/> - acedido em 18/10/2010)

Regulamento Estratégias de Eficiência Colectiva

Regulamento Provere