

Plano de Dinamização Estratégica do Concelho de Arcos
de Valdevez

RELATÓRIO “Arcos de Valdevez: Roteiro para a Ação”



smartvalue
CONSULTING

ÍNDICE

- 01** Introdução
- 02** O Contexto Estratégico de Referência - o Quadro 2020
- 03** O Processo de Dinamização Estratégica Desenvolvido - Principais resultados
- 04** Anexos

01. Introdução

01. Introdução

O presente relatório, denominado “Arcos de Valdevez: Roteiro para a Ação”, integra os principais resultados obtidos durante o processo que envolveu cerca de 60 agentes na dinamização estratégica do Concelho de Arcos de Valdevez, realizado durante os meses de Julho e Agosto de 2016.

Conforme planeado, este processo visou envolver, mobilizar e implicar um vasto e diversificado conjunto de agentes locais e regionais, que de acordo com as suas responsabilidades, competências e áreas de intervenção, se revelam determinantes para construir e pôr em prática um conjunto de iniciativas estruturantes, capazes de contribuir decisivamente para um novo ciclo de desenvolvimento municipal no horizonte temporal de 2020.

Os resultados que seguidamente se apresentam não constituem, *per se*, uma estratégia de desenvolvimento para o Concelho, mas antes um quadro operacional que integra as propostas de ação e as aspirações que os agentes envolvidos consideram como sendo essenciais para estruturar e materializar um futuro que desejam mais auspicioso, inclusivo, atrativo e sustentável para Arcos de Valdevez, as quais exigirão uma forte liderança e o aprofundamento do envolvimento que a Autarquia tem vindo a realizar.

De facto, conforme devidamente explicitado em sede de proposta de trabalho, e igualmente durante as atividades desenvolvidas, no atual contexto de aceleradas transformações económicas, sociais e ambientais que vivemos, os processos de planeamento estratégico devem assumir uma natureza ágil, que permita aos territórios e às organizações serem flexíveis e pró-ativos na sua capacidade para enfrentarem os contextos de incerteza com que se deparam.

Assim, criar um propósito e uma mobilização comum, bem como ser capaz de explorar novas oportunidades que continuamente emergem neste contexto de incerteza, revelam-se hoje condições determinantes para a prossecução de estratégias de desenvolvimento local, o que exige novas abordagens mais abertas, práticas e ágeis, que os tradicionais processo de planeamento estratégico não consideram, já que são demasiado rígidos, estáticos e definidos de forma fechada e hierárquica, de “cima para baixo”.

Neste sentido, gerar confiança entre os diversos agentes; alinhar objetivos e identificar oportunidades de colaboração; encontrar sinergias na utilização dos respetivos recursos e ativos; e, sobretudo, tornar evidente a urgência do envolvimento numa ação coletiva e na mobilização para a ação, constituíram desafios relevantes do processo de dinamização estratégica implementado.

Considerando igualmente que os processos de desenvolvimento dos Municípios terão, cada vez mais, de ser realizados de forma colaborativa e em co-criação com os diferentes *stakeholders* locais, o exercício agora realizado centrou-se, por um lado, no alinhamento dos diferentes agentes com a carteira de projetos que a Câmara Municipal de Arcos de Valdevez possui a curto/médio prazo, procurando desta forma validar essas intenções assim como explorar oportunidades de envolvimento nas mesmas, contribuindo para aumentar o seu efeito de alavancagem e garantindo maiores condições para o respetivo sucesso.

Por outro lado, o trabalho realizado com os representantes das organizações participantes colocou a tónica na criação de iniciativas e projetos de abrangência interinstitucional e de base colaborativa, o que implicará um grande esforço de capacitação e de trabalho em parceria no futuro, essencial para desenvolver soluções para os problemas cada vez mais complexos, e para as oportunidades cada vez mais sofisticadas, que Arcos de Valdevez terá de enfrentar e explorar.

Em suma, o trabalho desenvolvido estabelece um quadro colaborativo para a ação, que se revela instrumental e necessário para construir um desenvolvimento mais sustentável e com maiores condições de sucesso para o Concelho de Arcos de Valdevez, no curto/médio prazo.

Os desafios que a concretização do mesmo coloca são importantes, já que implicarão uma maior abertura e uma clara intenção colaborativa na realização de projetos em parceria, que ultrapassam largamente o perímetro institucional de intervenção a que a maioria das organizações está habituada. Por outro lado, como mais à frente teremos oportunidade de especificar, será igualmente crítica a concretização de um processo de capacitação dos agentes locais, da qual dependerá a efetivação de uma maior e mais qualificada capacidade de intervenção.

Estes aspetos, entre outros que ao longo do presente relatório se apresentarão, serão relevantes para a concretização do quadro operacional proposto, sendo igualmente importante destacar a abertura, a clara orientação e o foco de ação da Câmara Municipal em prol do desenvolvimento e concretização de um trabalho em rede e em parceria, que ganha agora um enquadramento e uma explícita vontade de materialização por parte de todos aqueles que participaram na sua construção e que nele terão um papel relevante, bem como de outros que no mesmo se poderão envolver (os “unusual suspects” a envolver futuramente), já que estamos perante um processo aberto de construção do desenvolvimento de Arcos de Valdevez, onde a liderança em rede e a participação de todos deverá ter sempre lugar.

02. O Contexto Estratégico de Referência – O Quadro 2020

2.1. O Quadro Estratégico Regional

2.2. A Estratégia de Desenvolvimento Intermunicipal

2.3. A Estratégia de Regeneração Urbana de Arcos de Valdevez

2.4. As Estratégias Setoriais

02. O Contexto Estratégico de Referência - o Quadro 2020

A abordagem à dinamização estratégica para o Concelho de Arcos de Valdevez deve necessariamente enquadrar-se nas orientações estratégicas definidas para o horizonte temporal 2020, a diferentes escalas e em diversas temáticas, já que este é o quadro de referência que estruturará as orientações e prioridades da União Europeia e de Portugal no curto/médio prazo e, portanto, dos financiamentos necessários para muitas das políticas e dos projetos relevantes para o futuro do Concelho.

É neste sentido que seguidamente se apresenta um resumo das referências estratégicas que se revelam mais importantes e de maior impacto para o processo de desenvolvimento a concretizar, começando por uma abordagem territorial, relativa às escalas regional, intermunicipal e local, e terminando numa abordagem temática, centrada fundamentalmente nos domínios do Desenvolvimento Rural e do Turismo.

Os elementos seguidamente apresentados não tem um carácter exaustivo, já que tal não resulta relevante no quadro do presente exercício, e visam sobretudo deixar claras quais são as principais orientações que foram tidas em conta no desenvolvimento do processo participativo implementado, e que de alguma forma poderão condicionar e/ou potenciar futuras iniciativas a pôr em prática no Concelho.

Começa-se assim por uma primeira abordagem ao quadro estratégico regional do Norte de Portugal, seguindo-se uma focagem progressiva à escala da sub-região do Alto Minho e, a nível mais micro, ao Centro Urbano de Arcos de Valdevez, e no que respeita às dimensões temáticas, serão abordadas as estratégias relativas à nova Estratégia de Eficiência Coletiva “PROVERE Minho INovação”; à Estratégia de Desenvolvimento Local de Base Comunitária “DLBC Vale do Lima 2020”; ao Plano de Ação “Turismo 2020”; e ao Projeto “Natural.PT”.

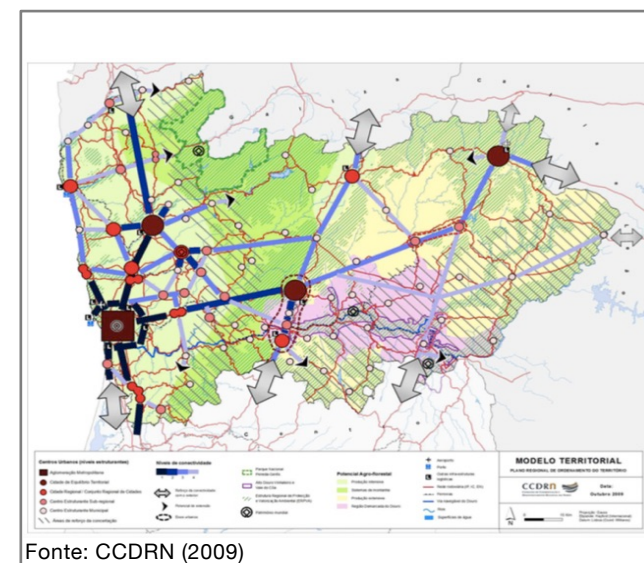
2.1. O Quadro Estratégico Regional

A nível da região Norte, as orientações que se afiguram mais importantes são, por um lado, as que integram o Plano Regional de Ordenamento do Território (2009), onde são propostas as principais opções estratégicas de organização do território regional, bem como as especializações funcionais a concretizar; por outro lado, é igualmente de considerar o quadro estratégico estabelecido no âmbito do Programa Operacional “Norte 2020”, já que o mesmo constitui o principal instrumento financeiro de apoio ao desenvolvimento do Norte de Portugal no atual ciclo de fundos estruturais da União Europeia; e, por fim, tem-se em conta a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3), que estabelece as prioridades quanto às atividades económicas assim como áreas de especialização tecnológica e de inovação a privilegiar no território.

Assim, no que respeita ao modelo territorial proposto para a região Norte, conforme a figura abaixo expressa, deve desde logo salientar-se o facto de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca

surgirem como “... Centro Estruturante Sub-regional, a partir de uma maior concertação intermunicipal de infraestruturas, equipamentos e funções urbanas, consubstanciando uma polaridade estruturante para qualificar o espaço do interior do Minho-Lima, para consolidar especializações funcionais (nomeadamente no acolhimento empresarial, no ambiente e bio-recursos e nas produções agropecuárias de montanha) e para ganhar massa crítica e escala no reforço do relacionamento transfronteiriço com o interior da Galiza.”

Fig. 1 - Modelo Territorial (PROT Norte)



Centrando-nos agora no quadro estratégico contemplado no Programa Operacional “Norte 2020”, interessa sobretudo atender aos objetivos estratégicos aí propostos para o desenvolvimento da região, já que será o contributo e alinhamento com os mesmos que ditarão, entre outros aspetos, o financiamento e apoio a futuros projetos. Os objetivos estratégicos estabelecidos são então os seguintes:

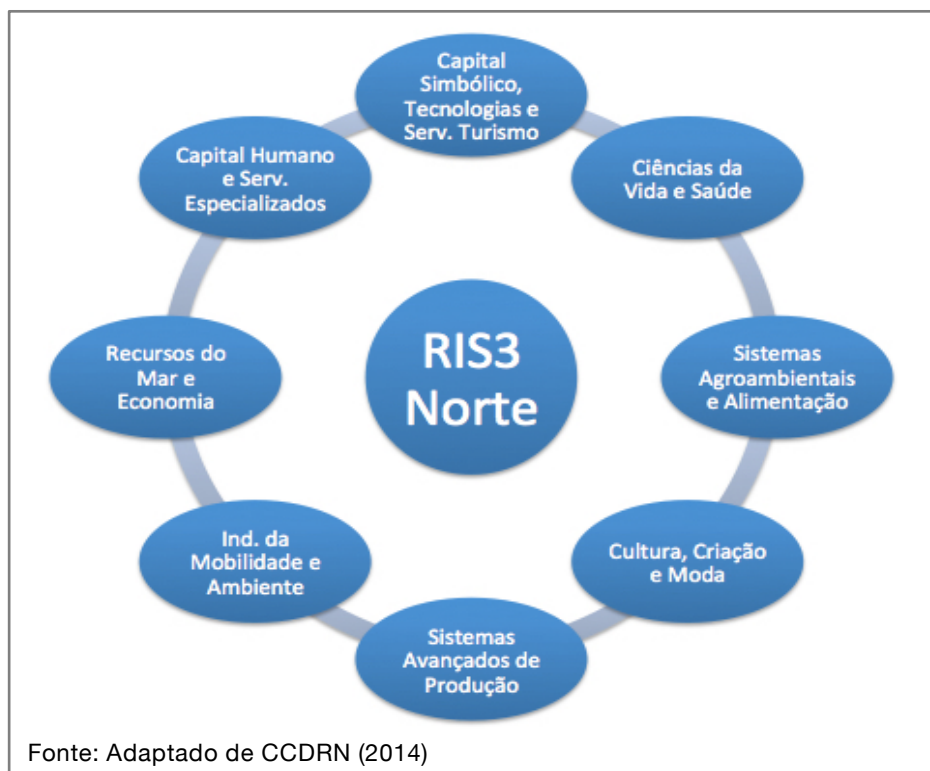
- ✓ Intensificação tecnológica da base produtiva;
- ✓ Valorização económica de ativos e recursos intensivos em território;
- ✓ Melhoria do posicionamento competitivo à escala global;
- ✓ Consolidação de um sistema urbano policêntrico;
- ✓ Promoção da empregabilidade de públicos e territórios-alvo;

Pela sua natureza e âmbito alargado, são ainda definidos como objetivos transversais os que seguidamente se detalham:

- ✓ o Acréscimo de qualificações de todos os segmentos da população,
- ✓ a Melhoria da eficácia e da eficiência do modelo de governação regional.
- ✓ a Estratégia Regional do Norte de Especialização Inteligente;

No que respeita a este último objetivo transversal - a Estratégia de Especialização Inteligente, interessa detalhar um pouco mais o seu conteúdo, considerando a relevância que a mesma terá no que respeita às políticas de apoio à inovação e desenvolvimento da base produtiva. Assim, começando-se por identificar os domínios de Investigação, de Inovação e de Atividade Económica que foram considerados como prioritários, atendendo aos recursos e ativos diferenciadores de que a região dispõe; às competências especializadas e capacidade de inovação da sua base empresarial; e, finalmente, o potencial de procura e de utilizadores identificados.

Fig. 2 – RIS3 Norte – Domínios Prioritários



A Figura à esquerda sinaliza os referidos domínios prioritários para o Norte de Portugal, devendo ainda salientar-se três aspetos que resultam importantes para perspetivar o alinhamento dos territórios e das atividades nele instaladas com esta estratégia regional de inovação, a saber:

- a importância colocada na procura e no potencial de negócio associado às mesmas, e não apenas na oferta e no sistema científico existente;
- a adoção de uma abordagem bastante abrangente à Inovação, no sentido em que também se confere importância ao conhecimento tácito, à inovação social, aos novos modelos de negócio, etc;
- e, por fim, a ancoragem local desta estratégia, em

detrimento das habituais soluções “one size fits all” que caracterizavam as tradicionais políticas de inovação regional. A este respeito, e no âmbito do presente trabalho, importa destacar aqueles domínios da RIS3 que revelam um maior ajustamento potencial com os recursos, ativos, dinâmicas produtivas e de inovação bem como potencial de procura e de utilizadores existentes em Arcos de Valdevez, concretamente: os “Sistemas Agroambientais e Alimentação”; o “Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo”; e ainda as “Indústrias da Mobilidade e Ambiente”

No domínio dos Sistemas Agroambientais e Alimentação, destacam-se, quer em termos de recursos quer da base empresarial instalada, a produção agrícola e animal, alguma indústria agroalimentar, e as ciências agrárias, do ambiente e da terra.

No que respeita ao domínio do “Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo”, destacam-se em Arcos de Valdevez, como principais recursos, o Parque Nacional Peneda-Gerês, os Rios e Albufeiras, o Vinho e Gastronomia e a História e Tradições, e no que respeita à base empresarial, a animação turística, o alojamento e restauração e o agro-alimentar e vinhos.

Finalmente, no que concerne às Indústrias da Mobilidade e Ambiente, fruto dos desenvolvimentos e das atividades que se têm instalado nos parques empresariais existentes no concelho, são de destacar como recursos com algum significado as atividades metalúrgicas e a engenharia mecânica, e como base empresarial instalada as componentes de automóveis e as tecnologias de produção.

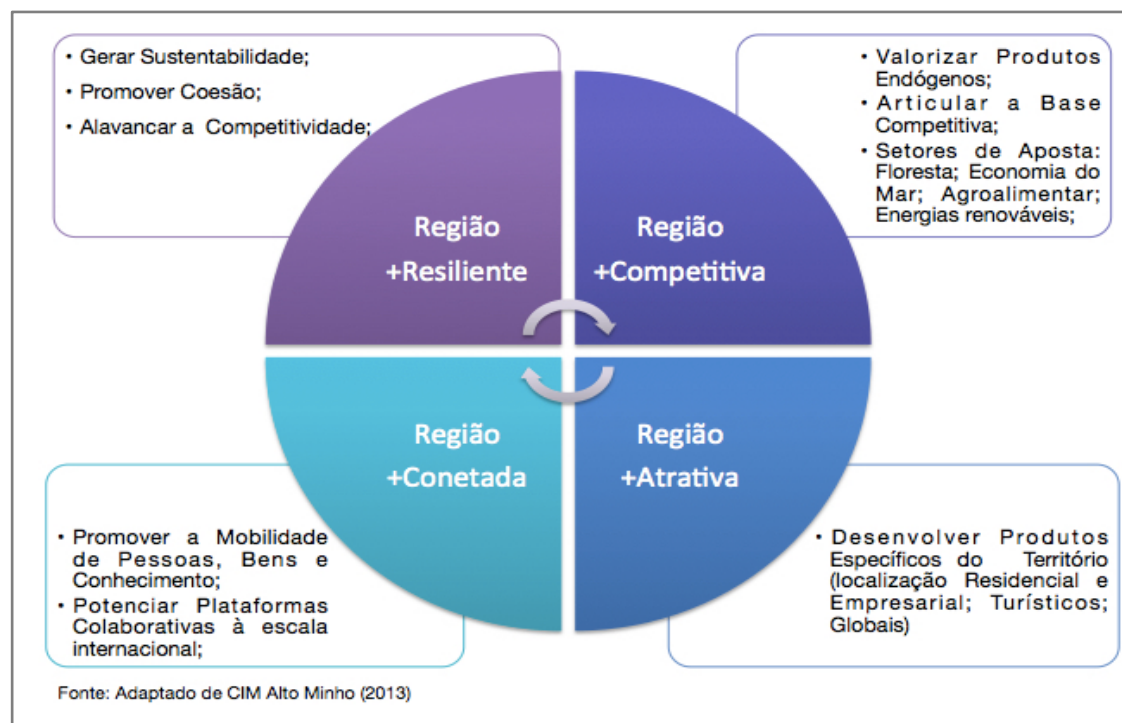
2.2. A Estratégia de Desenvolvimento Intermunicipal

A nível intermunicipal, e no quadro do Portugal 2020, a CIM Alto Minho elaborou, a seu tempo, uma estratégia de desenvolvimento territorial para esta sub-região, no âmbito da qual Arcos de Valdevez se integra e articula.

Apresentando como visão de futuro “uma região que valoriza os seus recursos para se tornar mais competitiva; que organiza os produtos do seu território para se tornar mais atrativa; que garante conectividade e exige retorno da mobilidade de pessoas, bens e conhecimento; e que, assumidamente resiliente, formaliza a capacidade de resposta à mudança”, esta estratégia assume como desígnios centrais para o desenvolvimento do Alto Minho a Competitividade, a Atratividade, a Conetividade e a Resiliência.

Conforme explicitado na figura seguinte, estes *drivers* de mudança concretizam-se num conjunto de objetivos específicos, que balizam e centram as intervenções a realizar.

Fig. 3 – Alto Minho 2020 – Objetivos Estratégicos



Subjacente a esta estratégia estão dois eixos de ação que se revelam muito importantes, e que pensamos que também se ajustam particularmente bem aos desafios que uma estratégia de desenvolvimento para Arcos de Valdevez deverá considerar, concretamente:

- a promoção de um equilíbrio entre, por um lado, a conservação, a proteção e a investigação dos valiosos recursos endógenos e, por outro lado, a criação de formas inovadoras visando a sua valorização e produção;
- e a aposta em domínios de competitividade que respeitem a vocação natural do território; que permitam criar combinatórias de ofertas únicas, geradoras de maior valor para os diversos agentes locais que as integram; e que funcionem como âncoras e conceitos globais, a partir dos quais se torne possível promover uma marca territorial diferenciadora.

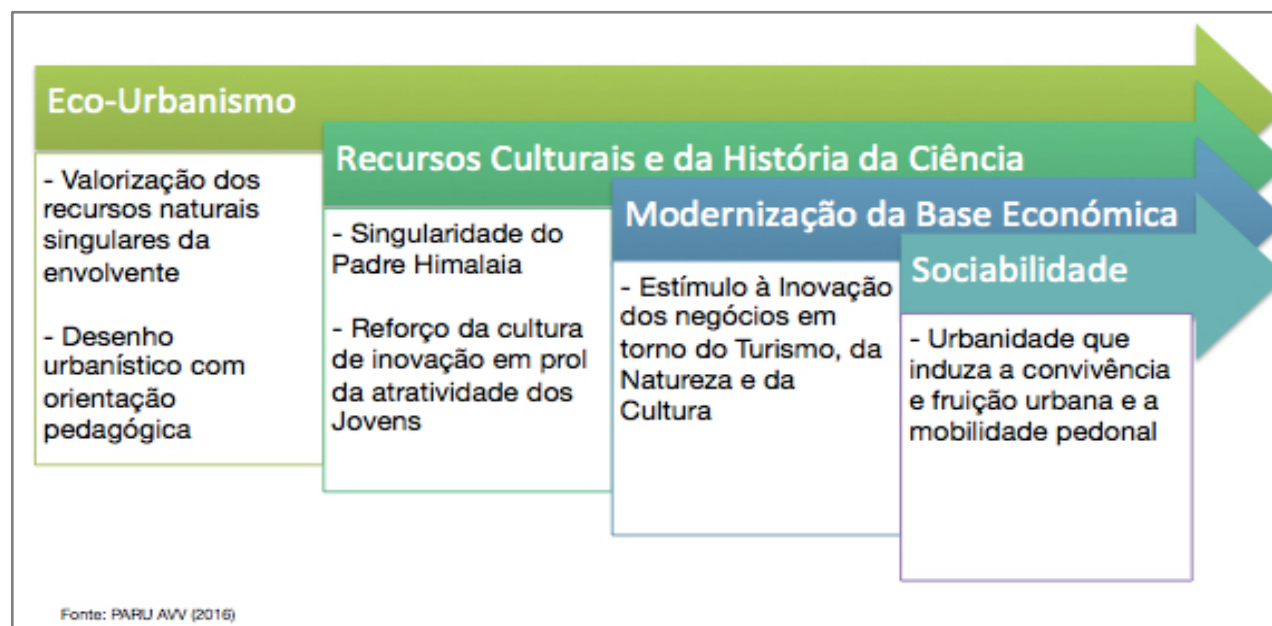
2.3. A Estratégia de Regeneração Urbana de Arcos de Valdevez

No âmbito do Plano de Ação para a Regeneração Urbana de Arcos de Valdevez recentemente elaborado, interessa fundamentalmente sinalizar as principais orientações estratégicas nele contidas, assim como os projetos mais revelantes considerados no respetivo plano de ação, e que pela sua natureza estratégia e estrutural, são importantes para o processo de dinamização estratégica em curso.

Assim, deve desde logo começar-se por destacar o conceito central proposto no quadro da referida estratégia, segundo o qual Arcos de Valdevez deverá apostar na diferenciação urbana contextualizada no Parque Nacional da Peneda-Gerês (uma das âncoras urbanas de entrada no Concelho), seguindo as orientações do Eco-Urbanismo. A figura seguinte procura resumir os elementos que estruturam esta proposta estratégica.

Fig. 4 – PARU Arcos de Valdevez (2016)

Adicionalmente, este Plano identificou um conjunto de projetos municipais prioritários, que se consideraram igualmente âncoras para a dinamização estratégica levada a efeito, uma vez que possuem um forte potencial de mudança, que deverão ser potenciados e complementados com outros projetos e iniciativas.



Entre esse projetos, os seguintes surgem como os que maior capacidade de mudança encerram:

- Oficina de Inovação Padre Himalaya;
- Reabilitação do Espaço Público do Centro Histórico;
- Ecoparque do Vez;
- Experimentação e Inovação Económica;
- Plataforma da Memória Arcuense;
- Centro para a Eco-Cidadania.

Por sua vez, estes projetos apresentam igualmente um potencial de relacionamento com outros que integram o portefólio de intenções da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, os quais revelam uma forte orientação para um desenvolvimento mais qualificado e diferenciador. A esse nível, destacam-se os seguintes projetos:

- Centro Interpretativo do Barroco / Igreja do Espírito Santo;
- Museu da Água;
- Requalificação do Mercado Municipal.

É assim que, de um ponto de vista estratégico, e a partir da iniciativa autárquica, se constata a existência de uma proposta consistente e clara quanto aos futuros eixos de desenvolvimento para o concelho de Arcos de Valdevez, a qual deverá agora ser equacionada, ajustada, validada e complementada com outras ideias, projetos e iniciativas envolvendo os agentes locais, de forma a criar uma plataforma sustentável para a ação, o que constitui a finalidade do presente trabalho.

2.4. As Estratégias Setoriais

Do ponto de vista setorial, optou-se por centrar o enquadramento estratégico nos domínios do Desenvolvimento Rural e do Turismo, considerando que estes são os que, para além de mobilizar e pôr em valor um conjunto alargado de recursos e ativos locais, concentram maiores afinidades, impactos e oportunidades a explorar a partir de dinâmicas colaborativas, especialmente alinhados com a natureza do exercício de dinamização estratégica em causa.

Assim, no que respeita à temática do desenvolvimento Rural, começamos por destacar o PROVERE MINHO INovação - programa de valorização de recursos endógenos a concretizar no período 2014-2020, e que engloba os territórios de Baixa Densidade do Alto Minho, do Cávado e do Ave, onde o concelho de Arcos de Valdevez se insere.

A missão desta estratégia de eficiência coletiva, que pretende estimular iniciativas de agentes económicos orientadas para a melhoria da competitividade territorial, centrar-se-á na “estruturação e operacionalização de um ecossistema de suporte ao desenvolvimento do Destino Minho e dos seus negócios turísticos a partir dos recursos deste território, das narrativas partilhadas e de uma forte ação coletiva”. A estratégia e o respetivo plano de ação, a implementar até 2020, estruturam-se em torno dos seguintes cinco eixos de intervenção:

- ✓ Relacionamento Urbano/Rural, visando a construção e consolidação de novas articulações virtuosas entre estes espaços de forma mutuamente vantajosa;
- ✓ Marketing e Promoção Territorial, enquanto esforços de afirmação e de geração e de valor económico e simbólico, alavancando os recursos e ofertas do território;
- ✓ Incorporação de Inovação (territorial e setorial), enquanto processo essencial para a geração de valor económico e social e para potenciar os ativos locais de forma inimitável e sustentável;

- ✓ Apoio ao Empreendedorismo e ao Investimento, criando condições fundamentais para dinamizar atuais e novas ofertas do território, bem como para assegurar a sua sustentabilidade;
- ✓ Promoção da Internacionalização, numa clara aposta de inserção em redes globais, construindo novas oportunidades de desenvolvimento e uma mais ampla promoção das potencialidades do Minho de Baixa Densidade.

A uma escala territorial mais restrita (Vale do Lima), mas também centrada na promoção do desenvolvimento local e na diversificação das economias de base rural, a abordagem DLBC “Vale do Lima” (Desenvolvimento Local de Base Comunitária), com incidência no concelho de Arcos de Valdevez, estabeleceu uma visão de desenvolvimento de acordo com a qual “em 2020 o Vale do Lima será o melhor destino nacional de Turismo em Espaço Rural”. Propõe-se concretizar este desígnio através dos seguintes objetivos estratégicos:

- ✓ Requalificar, modernizar e integrar a oferta de Turismo em Espaço Rural;
- ✓ Acrescentar valor aos produtos agrícolas, agroalimentares e florestais;
- ✓ reforçar a competitividade da agricultura e da floresta;
- ✓ Inovar, experimentar e empreender na economia rural;
- ✓ Preservar o património natural e cultural, material e imaterial, para criar valor;
- ✓ Incluir e Qualificar;
- ✓ Capacitar para cooperar e competir.

Centrando-nos agora no setor do Turismo, dois enquadramentos estratégicos mostram-se relevantes, concretamente: o “Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal”, que constitui o referencial estratégico para o turismo do País e das Regiões no contexto do período de programação comunitária 2014-2020; e, por outro lado, a estratégia e plano de ação do consórcio “Norte Natural”, relativa à operacionalização da estratégia de turismo de natureza no Norte de Portugal.

No que concerne ao Plano de Ação “Turismo 2020”, importa fundamentalmente salientar que o mesmo se estrutura em torno de cinco eixos estratégicos de intervenção no setor (designadamente: Atrair, Competir, Capacitar, Comunicar e Cooperar), e que Arcos de Valdevez deverá potenciar os seus recursos que se integram nas seguintes ofertas da Região Norte:

- ✓ Parques Naturais (Parque Nacional Peneda-Gerês);
- ✓ Paisagens e Termas (Vale do Lima; Aldeias Rurais e Solares);
- ✓ Vinhos (Vinhos Verdes);
- ✓ Tradições e Artesanato (Gastronomia Típica; Produtos Locais; Artesanato Local).

Finalmente, no que respeita ao consórcio “Norte Natural - Turismo de Natureza da Região Norte”, que integra agentes públicos e privados da região, e que trabalha o turismo de natureza como produto estratégico, deve salientar-se que a sua estratégia passa por organizar a oferta turística de cada território que integra a “Carta Europeia de Turismo Sustentável” (CETS) enquanto destino de Turismo Natureza (relembra-se que o Parque Nacional Peneda Gerês integra esta Classificação) sendo, nesse âmbito, privilegiados os seguintes eixos:

- ✓ Identidade Territorial (consolidar a identidade territorial dos territórios CETS);
- ✓ Identidade Visual (consolidar a imagem de marca do Porto e Norte e promover os territórios CETS como destinos de Turismo de Natureza do Norte Natural);

- ✓ Conhecimento (produzir e disponibilizar informação sobre/para os territórios CETS e promover a formação dos seus recursos humanos do setor do turismo);
- ✓ Organização (organizar e vender a oferta turística dos territórios CETS enquanto destinos de Turismo de Natureza do Norte Natural).

Síntese Conclusiva

Conforme decorre dos elementos detalhados nos pontos anteriores, é possível constatar que o quadro estratégico com que o Concelho de Arcos de Valdevez se deparará no período até 2020 é bastante exigente, sobretudo em fatores imateriais e na prossecução de um esforço coletivo, e encontra-se muito marcado pelas seguintes ideias centrais:

- pelo desafio relativo à sua consolidação e afirmação enquanto centro estruturante sub-regional, a partir da oferta de infraestruturas, equipamentos e funções urbanas que qualifiquem o espaço interior do Alto Minho bem como o respetivo relacionamento transfronteiriço com o interior da Galiza;
- pela necessidade de se consolidar e focar em termos de especializações funcionais, no quadro de afirmação das suas vocações e das apostas da especialização inteligente regional, especialmente em torno dos sistemas agroambientais e alimentação, do turismo, do eco-urbanismo e da função de acolhimento e dinamização empresarial;
- pelo exigente quadro operacional colocado aos seus agentes, para que sejam capazes de incorporar inovação; de gerar maior valor nas suas ofertas; de privilegiar uma orientação externa visando uma maior inserção em cadeias e mercados globais; e de promover níveis acrescidos de qualificação e empregabilidade da população;
- e ainda pelo desafio da sustentabilidade territorial, promovendo um desenvolvimento equilibrado, que vise a conservação dos recursos e ativos territoriais, mas que permita simultaneamente gerar melhores condições de vida e criar novas oportunidades para a população.

03. O Processo de Dinamização Estratégica Desenvolvido

3.1. O Processo de Dinamização
Estratégica Realizado

3.2. A Visão e o Contexto de Futuro
Identificados

3.3. Os Domínios de Oportunidade a
Explorar

3.4. O Portfólio para a Mudança a
implementar

3.5. As Principais Orientações
Estratégicas a Concretizar

3.6. Síntese da Proposta de
Dinamização Estratégica

3.7. Articulação com o Processo de
Auscultação “Fazer Valdevez”

3.1. O Processo de Dinamização Estratégica Realizado

Os elementos que seguidamente se apresentam ao longo do presente capítulo resultam do trabalho desenvolvido durante os seis workshops realizados em Arcos de Valdevez, no mês de Julho de 2016.

Estruturados em torno das três temáticas consideradas como fundamentais para o desenvolvimento do Concelho que a figura seguinte apresenta, estas sessões de trabalho envolveram cerca de 60 participantes (Anexo A3), representando órgãos da administração regional e local, representantes de eleitos locais, associações profissionais e setoriais, empresas e organizações sem fins lucrativos, cobrindo os setores mais relevantes para o desenvolvimento local.

Através da utilização de metodologias eminentemente participativas e de natureza colaborativa, estes momentos de trabalho permitiram explorar diferentes pontos de vista, confrontar opiniões, gerar consensos quanto ao futuro a construir para o Concelho, bem como produzir um conjunto de ideias a concretizar através de projetos em parceria, alguns dos quais foram prototipados e desenvolvidos com maior pormenor, considerando a relevância que os agentes lhes conferiram.

Finalmente, importa ainda referir o foco de ação que conduziu o desenvolvimento dos trabalhos nos workshops realizados, que a figura da página seguinte expressa.

Fig. 5 – Temáticas e Domínios abordados nos Workshops



Conforme fica claro, procurou-se balizar, através de um conjunto de dimensões hoje essenciais para a concretização de processos de desenvolvimento local mais qualificados e sustentáveis, o espaço de ação a explorar pelos participantes.

Fig. 6 – Arcos de Valdevez - Foco de Ação



Este mapa serviu então para que os agentes envolvidos pudessem ter um entendimento comum e partilhado sobre o conjunto de dimensões a explorar no âmbito do processo de dinamização estratégica em curso, tendo em consideração o quadro e os desafios que se colocam a Arcos de Valdevez no horizonte 2020.

Embora não sendo dimensões exclusivas, elas revelam-se contudo importantes para o alinhamento de estratégias e de intervenções por parte dos diferentes agentes, potenciando assim a capacidade de transformação local.

Uma vez explicitado o contexto no qual teve lugar o processo implementado, avança-se então para a apresentação da proposta de dinamização estratégica desenvolvida pelos agentes para o concelho de Arcos de Valdevez, através do Mapa que resume as principais componentes que o integram, e que serão detalhadamente pormenorizadas nos pontos seguintes.

Mapa de Dinamização Estratégica de Arcos de Valdevez - Principais Componentes



1. Visão e Contexto de Futuro

Principais dimensões avançadas pelos agentes locais como determinantes quanto ao Futuro do Concelho:

- ✓ Promoção da Biodiversidade e da preservação ambiental
- ✓ Reforço da Qualidade de Vida;
- ✓ Exploração das Energias Limpas;
- ✓ Valorização da Identidade Local;
- ✓ Reforço da Comunicação sobre o Concelho;
- ✓ Aposta no desenvolvimento do Turismo e do Desporto;

O Contexto de Futuro será marcado pelos seguintes fatores:

- Sistema agroflorestal sustentável e eficiente;
- Trabalho em Rede e Visão política participativa
- Fixação e atração de população;
- Maior incorporação de conhecimento e inovação;
- Articulação Urbano-Rural inovadora;
- Estratégia de dinamização económica integrada;
- Plataformas de valorização de recursos/produtos locais;
- Orientação externa;



2. Domínios de Oportunidade

- Qualificação e inovação das ofertas turísticas locais;
- Organização do sistema turístico do Concelho;
- Promoção de Marketing Territorial e Comunicação;
- Alavancagem do ativo “Identidade Local”;
- Promoção da participação e do envolvimento cívico;
- Articulação e valorização da relação Urbano/Rural;
- Geração de um Concelho atrativo para todos;
- Facilitação do Envelhecimento ativo e saudável;



3. Portfólio para a Mudança

- Plataforma de Valorização de Produtos Endógenos;
- Mobilização Económica da Diáspora Arcuense;
- Dinamização Florestal do Concelho;
- Plataforma Local de Energias Limpas;
- Revitalização da Marca “Terras do Vez”;
- Programa “Startup Vez”
- Festival de Montanha;
- Programa de Promoção Turística “PromoVez”
- Missões Empresariais Inversas no Turismo;
- Organização Geoturística do Concelho;
- Programa de Capacitação de IPSS's;
- Criação de Equipas Multidisciplinares para a Inclusão;
- Plataforma de Recursos Comunitários;
- Programa de Prevenção do Alcoolismo;
- Sistema de Transportes “à Medida”

- Promoção de respostas de inovação social;
- Promoção e adequação da Educação, da Qualificação e da Empregabilidade;
- Promoção de dinâmicas empreendedoras e de cadeias de valor;
- Qualificação do apoio à base económica local;
- Valorização económica e sustentável dos recursos e produtos endógenos;
- Promoção da economia das experiências e de novas ofertas empresariais;



4. Orientações Estratégicas

OE1. Promover a Governança Local para a Sustentabilidade, através da capacitação dos agentes locais, do foco na sustentabilidade dos projetos a implementar e da dinamização de redes colaborativas;

OE2. Adotar uma Focagem e Estruturação Temática para a Diferenciação, que concentre recursos, ativos e esforços em torno de alguns domínios de especialização, e a partir dos quais se torne possível explorar novas oportunidades de desenvolvimento para o Concelho;

OE3. Promover Ecossistemas de Valor com base no empreendedorismo e na inovação, facilitando novos apoios à base empresarial orientados para a inovação, densificação e qualificação das principais fileiras produtivas locais, e para o apoio à exploração de novas oportunidades de produção e de consumo;

OE4. Criar e Qualificar Espaços e Equipamentos Coletivos, tornando-os mais amigáveis, inclusivos, diferenciadores e conetados, geradores de maior conforto urbano e de qualificação territorial;

OE5. Apostar na Valorização do Capital Humano e na Promoção de uma Comunidade mais Resiliente e com melhor Qualidade de Vida, reforçando a qualificação e a empregabilidade da população; assegurando o acesso a serviços sociais ajustados e inovadores; e dando relevância à promoção da ligação com a diáspora arcuense.

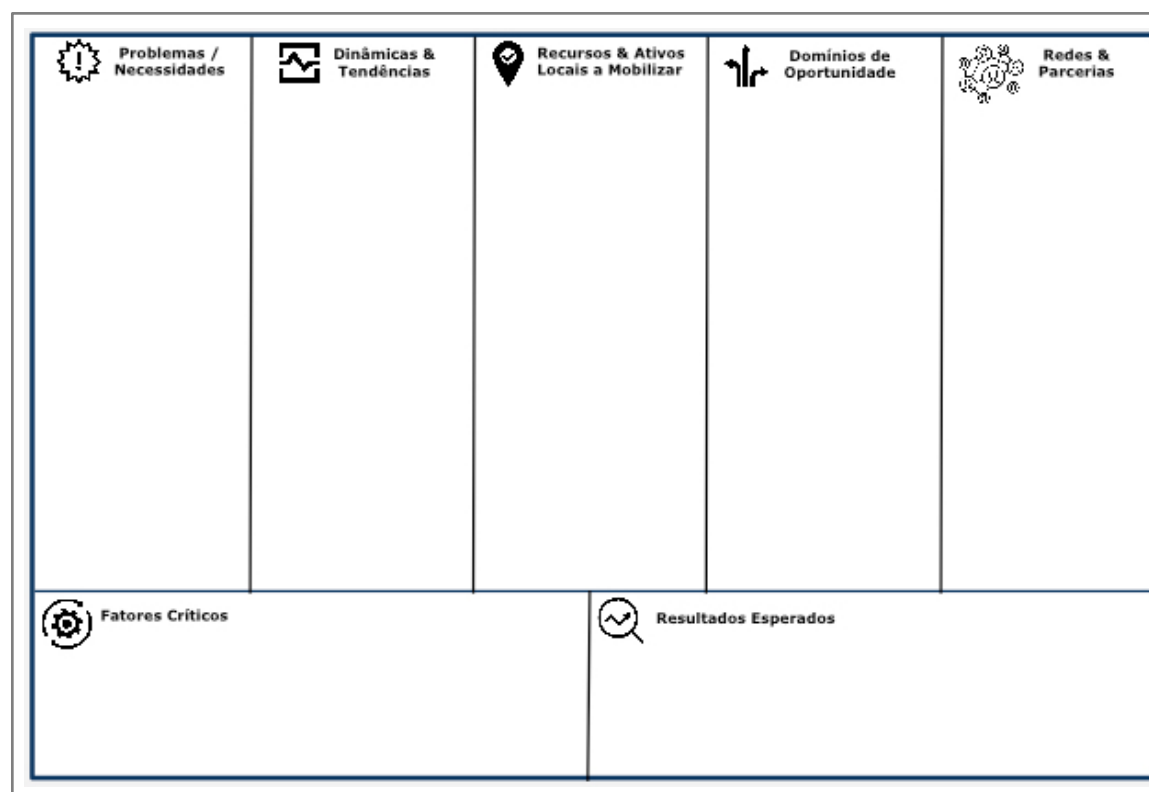
3.2. A Visão e o Contexto de Futuro Identificados

O processo de *design thinking* adotado como metodologia para a realização do presente trabalho contemplava, no arranque do mesmo, a promoção de um entendimento aprofundado sobre o contexto a abordar. Foi neste sentido que os trabalhos desenvolvidos na primeira série de workshops temáticos se centraram fundamentalmente na identificação e estabelecimento de um diagnóstico local e, a partir dele e das aspirações e expectativas dos participantes, na identificação de uma visão de futuro para o concelho. Procurou-se assim estabilizar um quadro de partida consensualizado, que permitisse identificar as dimensões que o seguinte quadro de avaliação apresenta.

Fig. 7 – O Canvas de Diagnóstico Territorial

Os elementos identificados e caracterizados incidiram então nos seguintes domínios:

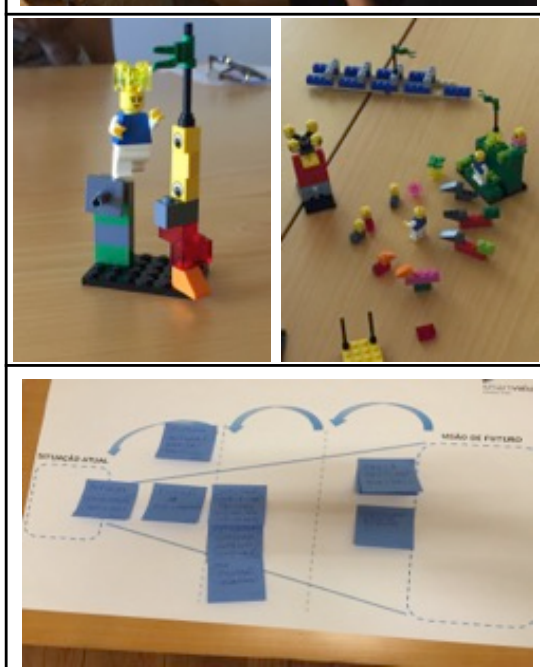
- nos principais problemas/necessidades existentes no concelho;
- nas dinâmicas & tendências mais relevantes a ter em conta;
- nos recursos & ativos locais com maior potencial para serem mobilizados;
- nos principais domínios de oportunidade a explorar no futuro;
- na identificação de redes & parcerias (locais ou não) a criar e/ou a potenciar;
- na identificação dos fatores críticos a ultrapassar e dos resultados esperados;



A group of people are sitting around a long wooden table in a room with large windows. They are engaged in a board game or a similar activity, with various game components like cards and small pieces scattered on the table. The people are dressed casually, and the atmosphere appears to be relaxed and collaborative.

Conforme as imagens à esquerda demonstram, o exercício realizado passou por construir modelos que expressassem uma visão de futuro para Arcos de Valdevez, procurando desta forma explorar metáforas que permitissem identificar um objetivo, um foco comum, uma aspiração, uma vontade, que funcionasse como motivador e meta coletiva, capaz de mobilizar para a ação os diferentes *stakeholders*, assim como promover uma discussão mais aberta quanto ao futuro do concelho. A figura abaixo apresenta os principais resultados obtidos

Fig. 9 – As Dimensões mais Relevantes da Visão de Futuro para Arcos de Valdevez



A nuvem de palavras apresentada expressa os elementos mais relevantes referenciados pelos diferentes agentes envolvidos, e sumariza bem as suas principais aspirações e apostas quanto ao que pretendem para o futuro do concelho, que se centra na construção de uma melhor oferta de qualidade de vida, sustentada em três dimensões principais, concretamente:

- ✓ na valorização da dimensão ambiental do território, através da promoção da biodiversidade e da preservação dos seus importantes ativos ambientais, a partir dos quais poderá ser construído um desenvolvimento que pretendem sustentável. Esta surge como a preocupação central, e a base para o futuro desejado;
- ✓ na aposta em novas oportunidades de geração de valor, muito orientadas para as energias renováveis, para a agricultura de precisão, para o turismo e para o desporto, a partir das quais será possível criar novas atividades, qualificar e diferenciar as existentes, bem como gerar emprego e riqueza. Trata-se de uma aspiração para a criação de uma base económica mais verde e experiencial, assente num novo paradigma económico que vem ganhando importância, e no qual a valorização de cadeias de produção com menores impactos ambientais por um lado, e de criação de experiências diferenciadoras por outro, se destacam, sobretudo devido aos seus importantes efeitos de arrastamento e difusão para outros setores e atividades;
- ✓ na alavancagem da identidade local como fator diferenciador, a partir do qual será possível criar novas iniciativas, reforçar o sentimento de pertença, ativar novas ofertas e, fundamentalmente, ganhar espírito comum, orgulho e iniciativa coletiva. Associado a este surge, naturalmente, o desejo de mais e melhor comunicação, não só externa, mais orientada para a projeção e promoção do concelho, mas também interna, de reforço de laços e de partilha de informação sobre a(s) comunidade(s) locais e as respetivas iniciativas.

Para que esta visão se possa vir a concretizar, os participantes anteciparam um quadro operacional bastante exigente, que se estrutura em torno de três ideias relevantes, designadamente: na concretização e aposta num esforço coletivo e integrador; na incorporação de conhecimento e inovação; e no reforço de uma orientação externa.

As questões operacionais levantadas traduzem-se então num conjunto de dinâmicas que deverão marcar quer a ação municipal quer as práticas institucionais locais, devendo passar pelos seguintes fatores:

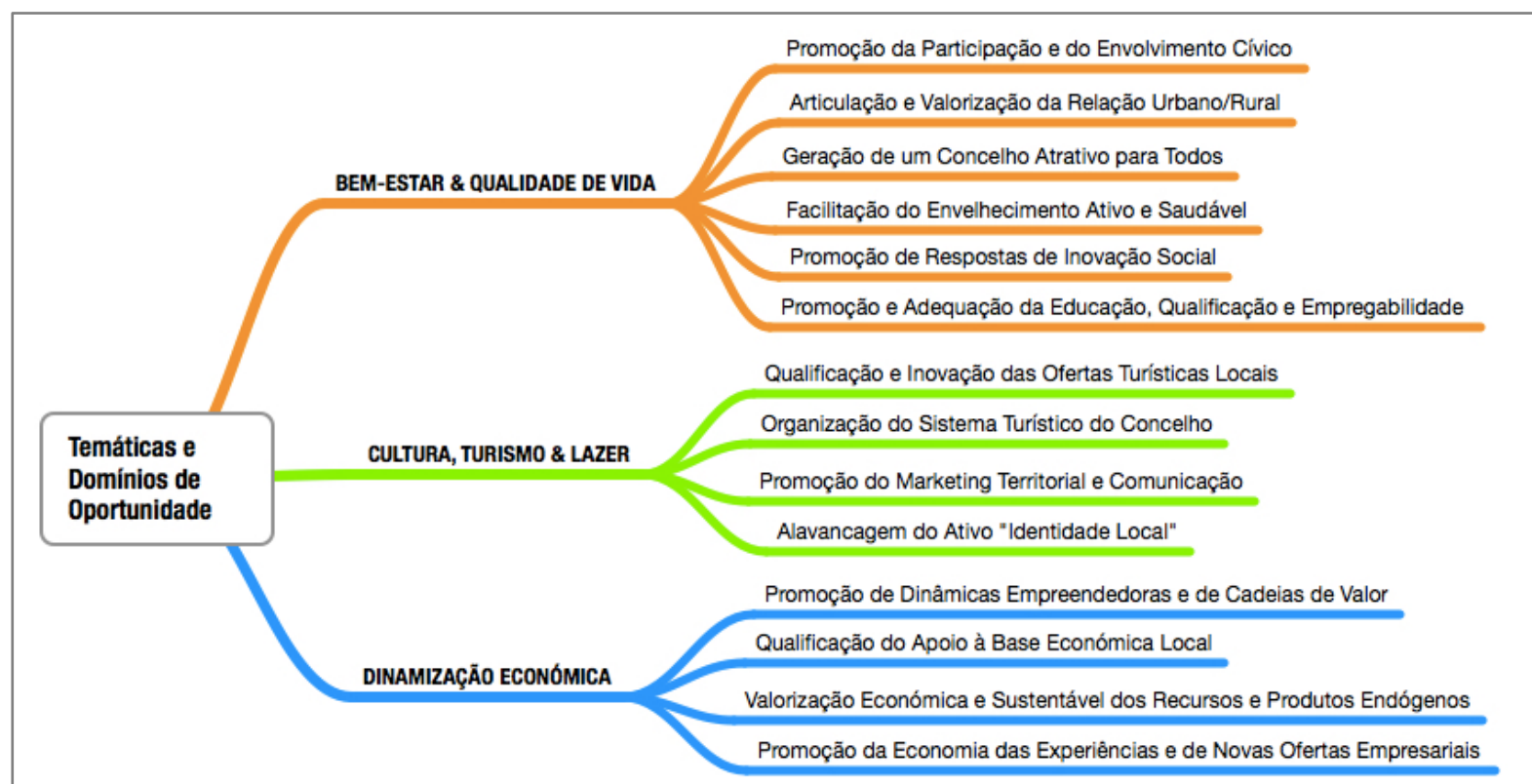
- desenvolver um sistema agroflorestal sustentável e eficiente, que permita uma valorização ambiental, de usufruto e económica da floresta;
- promover o trabalho em rede e uma visão política aberta e participativa, ativando iniciativas e projetos em colaboração, fruto de lideranças locais mais participativas;
- combater a desertificação populacional, promovendo a fixação e atração de população, via geração de emprego e oferta de melhor qualidade de vida;
- criar condições e incentivar uma maior incorporação de conhecimento e de inovação nas ofertas e atividades existentes, bem como nas novas atividades a instalar e a atrair;
- promover uma maior e mais inovadora articulação entre o urbano e o rural, a partir de processos geradores de benefícios mútuos, que contribuam para um desenvolvimento mais equilibrado do concelho;
- pôr em prática uma estratégia integrada de dinamização económica, que se centre na geração de valor a partir da qualificação e valorização sustentada dos ativos locais com potencial económico, da qualificação das condições de acolhimento empresarial, da atração seletiva de novas iniciativas, da promoção da empregabilidade e da educação e capacitação para o empreendedorismo;
- incorporar um enfoque externo, apoiando e facilitando a inserção dos agentes e ofertas locais em cadeias globais e, por outro lado, ao nível dos projetos e iniciativas, reforçando a focalização no cliente/utilizador e nos públicos/mercados a que se destinam, já que esta orientação resulta cada vez mais crítica para garantir a sustentabilidade das iniciativas, dos investimentos e das ofertas a realizar.

3.3. Os Domínios de Oportunidade a Explorar

Um dos principais resultados do diagnóstico realizado consistiu na identificação dos principais domínios de oportunidade a explorar em Arcos de Valdevez, a partir dos quais será possível focar a ação necessária à concretização da visão de futuro previamente estabelecida, e nos quais deverá assentar o esforço de desenvolvimento a realizar a curto/médio prazo.

Assim, como resultado da análise que incidiu nos principais problemas/necessidades, nas dinâmicas e tendências mais relevantes, e na identificação dos principais recursos e ativos locais a mobilizar, foram identificados, para cada temática explorada, os domínios prioritários que a seguinte figura apresenta.

Fig. 10 – Domínios Prioritários a Explorar



Os domínios de oportunidade referenciados caracterizam-se por algumas especificidades, de acordo com as temáticas exploradas. As seguintes considerações são as que se mostram mais relevantes:

- no que respeita ao tema “Bem-Estar & Qualidade de Vida”, as áreas relacionadas com a promoção da inclusão, bem como com a qualificação e inovação ao nível das respostas sociais, em particular no que respeita às questões do envelhecimento e à mobilidade, surgem como as mais destacadas. Também o fomento da participação é antecipado como condição estruturante para a construção de um processo de desenvolvimento que claramente terá de ser mais colaborativo. Os aspetos ligados ao ambiente e à sua preservação foram igualmente referenciados como muito importantes para a oferta de qualidade de vida da população;
- quanto ao tema da “Cultura, Turismo & Lazer”, verifica-se a clara perceção quanto à necessidade de promover o *upgrade* do sistema turístico local no seu todo, isto é, do desenvolvimento de componentes como os transportes; o incoming/receção/informação de turistas e visitantes; o acesso a equipamentos públicos; a oferta de espaços de lazer; a diversificação e qualificação dos serviços da restauração e do alojamento; a qualificação e diferenciação da animação, etc. Por outro lado, deve também referir-se que há um “despertar” para as questões ligadas à identidade local (a história, as figuras locais, o património, as tradições, os produtos locais, etc) e ao potencial que as mesmas encerram como forma de gerar novos motivos de atratividade turística e de animação. Por fim, deve ainda referenciar-se a necessidade de aposta na afirmação e projeção da imagem e da notoriedade do concelho e das suas ofertas, que deve merecer atenção, especialmente num contexto de crescente competitividade territorial;
- relativamente ao tema “Dinamização Económica”, merecem destaque a necessidade de uma forte orientação para a promoção de novas dinâmicas económicas e empresariais, com base na promoção do empreendedorismo e do fomento da inovação; para a qualificação do apoio ao tecido económico já instalado, particularmente ao comércio local e aos empreendedores agrícolas; e uma forte aposta na valorização económica dos recursos e produtos endógenos, com destaque para o agroflorestal.

3.4. O “Portfólio para a Mudança” a Implementar

Em função dos domínios de oportunidade identificados, e a partir da realização de dinâmicas coletivas de ideação e da utilização de instrumentos de prototipagem (conforme as imagens à direita reportam), foi solicitado aos participantes nos workshops que identificassem e desenvolvessem ideias para projetos a concretizar em parceria, de forma a dar corpo aos referidos domínios e a transformar o contexto atual.

No âmbito deste processo, os agentes envolvidos tiveram conhecimento da carteira de projetos que a Câmara Municipal de Arcos de Valdevez possui e se encontra a desenvolver para as áreas e temáticas em causa ou com elas relacionadas (Anexo A4), procurando-se desta forma encontrar e desenvolver articulações e relacionamentos entre projetos, visando garantir melhores condições de viabilidade e sucesso para os mesmos e, no fundo, para pôr em prática um esforço coerente e sustentado de desenvolvimento.

Na totalidade, foram desenvolvidas 61 ideias de projeto (24 relativas ao domínio “Bem-Estar e Qualidade de Vida; 20 referentes ao domínio “Cultura, Turismo e Lazer”; e 17 no domínio da “Dinamização Económica), sendo que 15 destas ideias foram prototipadas, ou seja, foram desenvolvidas de forma mais aprofundada. As fichas de projeto, bem como os protótipos elaborados integram o Anexo A2 deste relatório.

A seleção das ideias de projeto a prototipar coube aos participantes, os quais utilizaram os seguintes critérios: a sua opinião quanto à relevância e potencial de mudança e transformação que reconheciam a cada ideia; a complementaridade das ideias com projetos municipais ou que implicarão o envolvimento da Autarquia; e o interesse dessas ideias para a atividade das organizações que representavam.

Fig. 11 – Atividades de Ideação e Prototipagem



Procurou-se assim concretizar as ideias de projeto de maior complexidade e que poderão gerar soluções mais integradas e inovadoras, contribuindo para dinamizar novas oportunidades e acelerar o processo de desenvolvimento local. Apresenta-se seguidamente uma breve descrição dessas ideias, sendo que a sua explicitação detalhada se encontra no Anexo A2.

IDEIA	DESCRIÇÃO
Plataforma de Valorização de Produtos Endógenos	Criação de um conjunto de soluções comuns e partilhadas de apoio técnico e material a organizações, empresários e produtores locais.
Mobilização Económica da Diáspora Arcuense	Mobilizar a Diáspora Arcuense pelo mundo, visando potenciar negócios, atrair investimentos para o Concelho e reforçar os laços económicos e de identidade.
Dinamização Florestal do Concelho	Concretização do ordenamento florestal e valorização do uso múltiplo da floresta no Concelho, incluindo a florestação e dinamização da reflorestação de espaços.
Plataforma Local de Energias Limpas	Valorização do potencial económico e ambiental associado aos recursos energéticos Concelhios, desenvolvendo redes de produção e utilização de energias limpas.
Revitalização da Marca "Terras do Vez"	Revitalizar a marca "Terras do Vez", através do alargamento do seu cabaz de ofertas, da sua estruturação comercial da sua articulação com o comércio local.
Programa "Startup Vez"	Criar um novo espaço de incubação específico para o setor agroflorestal e pôr em prática uma nova abordagem no apoio ao empreendedorismo local.
Festival de Montanha	Organização de um evento relativo a um novo conceito de lazer e de férias na montanha, com um forte cunho identitário, utilizando as Brandas e Inverneiras

IDEIA	DESCRIÇÃO
Programa de Promoção Turística "PromoVez"	Promoção conjunta de ofertas de A. Valdevez no exterior, bem como das marcas turísticas mais relevantes do concelho, gerando níveis acrescidos de notoriedade.
Missões Empresariais Inversas no Turismo	Promoção do território no mercado externo, organizando a participação dos agentes locais em bolsas de contratação com operadores turísticos internacionais.
Organização Geoturística do Concelho	Elaboração de instrumento de planeamento turístico no Concelho, incluindo a elaboração de carta geoturística e mapeamento de potenciais investimentos.
Programa de Capacitação de IPSS's	Criar iniciativas de formação-ação e "learning by doing" adequados aos desafios das IPSS do Concelho e de um programa de consultoria especializada às organizações.
Criação de Equipas Multidisciplinares para a Inclusão	Criação de equipas multidisciplinares com intervenção das diversas IPSS's do Concelho com respostas sociais integradas, facilitadoras do bem-estar dos utentes.
Plataforma de Recursos Comunitários	Criação de plataforma única das ofertas sociais existentes, de forma detalhada e organizada, facilitando o acesso, a utilização e a partilha de recursos.
Programa de Prevenção do Alcoolismo	Criação de redes de promoção de "consumo saudável", promovendo atividades saudáveis, desportivas e culturais no território concelhio.
Sistema de Transportes "à Medida"	Criar soluções inovadoras e flexíveis de mobilidade para públicos com limitações, com base em respostas colaborativas e à medida.

Completando esta informação, as tabelas seguintes identificam as restantes ideias de projeto que foram geradas pelos participantes (mas que não foram prototipadas), de acordo com as três temáticas que estruturaram o presente processo de dinamização estratégica. As respetivas fichas de descrição das ideias encontram-se no Anexo A2.

Dinamização Económica

Arcos de Experiências

CATIAM / Centro de Qualificação

Dinamização do Mercado Municipal

Estratégia de Promoção Slow Food

Incentivo à Fixação de População

Networking Empresarial

Plano “Comércio com Identidade”

Programa de Sensibilização para a Propriedade Intelectual

Projeto “Vida - 1º Emprego”

Transportes Coletivos para Parques Empresariais

Eventos de Valorização de Produções Locais

Cultura, Turismo & Lazer

Articulação da Sede do Concelho com a Grande Rota do PNPG (Porta do Mezio)

Bienal de Músicos

Carta Turística do Rio Vez

Circuito/Trilho Urbano

Desenvolvimento de Pacotes Turísticos

Dinamização do Conselho Municipal de Turismo

Encontro de Artesãos

Evento Âncora com Prestígio Nacional e Internacional

Realização de Fam e Press Trips

Fórum do Associativismo Concelhio

Monitorização do Programa de Eventos

Pintar Valdevez

Plano de Comunicação Interna ao Concelho

Promoção Turística Integrada Low-Cost

Promoção da Marca Recontro de Valdevez

Promoção do Turismo de Natureza

Bem-Estar & Qualidade de Vida

Apoios à Fixação de Jovens no Concelho

Assembleia Jovem

Bolsa de Voluntariado

Bolsa de Terrenos e Hortas Urbanas

Casa dos Meus Avós

Conversas Sábias

Dar Voz ao Cidadão

Fixação de Jovens Qualificados

Idosos a Mexer

Infraestruturação do “Pequeno Tibete”

Melhoria do Serviço de Transportes

Mobilidade para Todos

Novos Olhares sobre o nosso Território

Orçamento Participativo

Pokémon para Idosos

Promoção da Articulação Escolas/Empresas

Provedor do Cidadão

Residência Académica

Fazer Valdevez

Por fim, cabe ainda fazer um conjunto de considerações relativas às ideias e projetos antes apresentados, as quais são importantes para a sua contextualização.

Assim, deve desde logo salientar-se que, como é habitual em processos participativos como o que foi realizado, poderão verificar-se limitações na cobertura setorial/temática realizada, considerando que a mesma dependerá das dinâmicas criadas assim como das tipologias das organizações presentes e respetivas áreas de intervenção. Reconhece-se então que existem alguns temas que acabaram por ser menos explorados, mas privilegiou-se o envolvimento e o foco de intervenção proposto pelos participantes nos workshops, em detrimento de uma abordagem mais ligeira mas mais extensa de temáticas e assuntos a explorar em Arcos de Valdevez.

Depois, é também importante destacar que os participantes foram contextualizados quanto aos objetivos desta iniciativa, tendo ficado claro que se pretendia criar um quadro operacional a ser mobilizado em Arcos de Valdevez, envolvendo a parceria entre as organizações participantes e a Câmara Municipal. A abertura demonstrada para este desafio foi muito positiva, sendo agora fundamental que lhes seja facilitada informação sobre o *follow-up* das ideias e projetos propostos, já que os mesmos passaram a ter expectativas quanto à implementação das iniciativas avançadas, bem como de outras que poderão vir a ser geradas no futuro, dentro do espírito e dinâmica colaborativa agora criados.

Por fim, resta mencionar o envolvimento e interesse demonstrado pelos participantes, o qual foi decisivo para os resultados obtidos, bem como para a criação de um contexto de trabalho em parceria e de uma maior consciencialização quanto à necessidade de atuação em rede, de partilhar recursos e ideias, e de construir iniciativas em conjunto, que a Câmara Municipal deverá saber potenciar como base para o processo de desenvolvimento local a pôr em prática.

3.5. As Principais Orientações Estratégicas a Concretizar

A concretização do quadro operacional apresentado no ponto anterior revela-se bastante exigente no que respeita a um conjunto de condições que terão de ser facilitadas e promovidas para que o mesmo possa ter sucesso. Como seguidamente se poderá constatar, em alguns aspetos elas serão essenciais para que as ideias e projetos propostos possam vir a ser materializados e, para outros aspetos, elas vão para além do âmbito específico das propostas em causa, tendo uma aplicação e uma abrangência relevante para a estratégia municipal no seu todo. A figura seguinte apresenta então o quadro geral de orientações estratégicas proposto, que é depois explicitado.

Fig. 12 – Orientações Estratégicas



OE1. PROMOVER A GOVERNANÇA LOCAL PARA A SUSTENTABILIDADE

Conforme já por múltiplas vezes referido anteriormente, os projetos propostos implicarão a existência de diferentes parcerias institucionais, de geometria variável, capazes de sustentar atividades cada vez mais transversais e complexas, envolvendo recursos e competências técnicas especializadas, que só de forma colaborativa se torna possível congregar.

Por outro lado, é igualmente possível constatar que também a carteira de projetos da Autarquia inclui propostas mais sofisticadas e abrangentes, com projetos de elevado potencial, que implicarão o envolvimento de outros parceiros (locais e externos), e cujos efeitos induzidos dependerão, ou serão tanto maiores, quanto maior for a capacidade dos agentes locais para se envolverem e potenciarem novas oportunidades a partir deles (veja-se, por exemplo, os projetos “Oficinas de Inovação Padre Himalaya”; “Centro de Apoio Tecnológico à Indústria do Alto Minho”; “Centro Interpretativo do Barroco”; Reabilitação Urbana; etc).

Neste sentido, resulta decisivo promover um processo de governança local aberto e em parceria, que por um lado tenha uma grande preocupação com a capacitação dos agentes locais, começando desde logo por aqueles que serão envolvidos na dinamização estratégica do concelho, e que por outro lado crie condições e práticas para a dinamização de redes colaborativas, domínio onde ainda se constata muitas debilidades no tecido institucional de Arcos de Valdevez.

Pôr em prática um programa intencional e alargado de inovação e robustecimento institucional será, portanto, uma condição muito relevante para conferir sustentabilidade a um novo ciclo de desenvolvimento em Arcos de Valdevez. Algumas iniciativas que cada vez mais emergem neste tipo de processos, e que também aqui poderão ter lugar são, por exemplo, a criação de espaços de partilha e trabalho em parceria (ex: Fóruns temáticos ou setoriais, Grupos de trabalho público-privados para abordar assuntos específicos, órgãos municipais com caráter consultivo, etc). Por outro lado, uma vez que as políticas locais têm também elas de ser cada vez mais inovadoras, a criação de laboratórios municipais de inovação, onde agentes públicos e privados (locais e externos) desenham, testam e experimentam novas iniciativas, que depois poderão ser

escaladas e postas em prática de forma mais generalizada, ou redesenhadas e ajustadas são, cada vez mais uma forma de envolver os agentes em processos de governança.

E pode-se mesmo incentivar à participação e envolvimento dos cidadãos, quer através de iniciativas como os *Hackathons* Locais, em que a comunidade, ou grupos específicos, são chamados a participar em eventos de dois ou três dias, para responder a desafios locais muito específicos e concretos, procurando-se assim encontrar respostas inovadoras e colaborativas concebidas pelos próprios cidadãos; quer também através da utilização de plataformas tecnológicas e redes sociais, em que se promove o envolvimento e participação dos cidadãos (ex: propostas; sinalização de problemas; petições; eventos; notícias; etc), contribuindo para uma maior identificação e envolvimento com as políticas e a ação municipal, gerando condições para uma gestão autárquica mais inteligente e sustentável.

Finalmente, a governança para a sustentabilidade deverá também dizer respeito a uma clara orientação e preocupação com a sustentabilidade dos projetos a implementar. De facto, considerando as limitações financeiras que marcam o atual contexto, e que certamente se manterão a curto/médio prazo, será essencial que a montagem de novos projetos (públicos e privados), confira uma especial atenção à estruturação de “modelos de negócio^{*}” que garantam condições de investimento e funcionamento sustentáveis, evitando a criação de “elefantes brancos”, cujas despesas de investimento inicial se conseguem muitas vezes de forma relativamente fácil, mas cujas despesas de funcionamento, especialmente a médio prazo, se tornam inoportáveis para os seus promotores (públicos e/ou privados). A este nível, o foco nos utilizadores e públicos-alvo, a procura de parcerias portadoras de recursos (financeiros e/ou materiais) importantes, a racionalização dos custos e a focagem na geração de recursos adicionais, com base em modelos de negócio e/ou de funcionamento inovadores, serão condições muito importantes a assegurar.

* - forma como um projeto permite criar, distribuir e captar valor (económico, social, ambiental), assegurando a sua sustentabilidade.

OE2. ADOPTAR UMA FOCAGEM E ESTRUTURAÇÃO TEMÁTICA PARA A DIFERENCIAÇÃO

Atendendo à crescente concorrência entre territórios, bem como aos esforços necessários para a afirmação de novas propostas de competitividade e ofertas territoriais, Arcos de Valdevez deverá selecionar um conjunto limitado de domínios sobre os quais pretende estruturar a sua competitividade e diferenciação territorial, sob pena de dispersar recursos e energia sem se conseguir afirmar, de forma consistente e clara, em nenhuma(s) área(s) concreta(s).

Assim, considerando a vocação e os seus principais recursos diferenciadores, torna-se evidente que o tema Ambiente e as questões a ele associadas dispõem no concelho de recursos, ofertas, reconhecimento e agentes relevantes, bem como de um forte potencial a explorar, pelo que deverá fazer parte das apostas de desenvolvimento a privilegiar. Existem outros temas que merecem atenção, que podem mesmo estruturar em seu torno especializações competitivas secundárias (ex: a identidade e história local; a oferta de acolhimento empresarial), mas julgamos ser essencial concentrar em uma ou duas ideias-chave o conceito em torno do qual, ou dos quais, Arcos de Valdevez pensará o seu posicionamento e estruturará o seu desenvolvimento. Um território “não pode ser tudo para toda a gente”, sob pena de se transformar em algo indiferenciado e pouco atrativo.

No fundo, o que deverá acontecer consiste no estabelecimento e estabilização em torno de uma ideia, de um conceito claro, com potencial e com futuro, a partir do qual Arcos de Valdevez se poderá afirmar, e em torno do qual estruturará o seu desenvolvimento.

Conforme referido, o Ambiente resulta ser um domínio onde os ativos e dinâmicas locais são diferenciadores e se têm vindo a afirmar, apresentado um potencial para exploração futura com elevado potencial. De facto, se considerarmos temáticas que vêm ganhando relevância, quer em termos de procura de qualidade de vida, quer em termos de oportunidades de negócios, como são a sustentabilidade, a preservação ambiental, o eco-urbanismo, o lazer, a economia circular e os eco-negócios, as energias limpas, os estilos de vida saudáveis, etc, Arcos de Valdevez poderá encontrar aqui excelentes oportunidades para a promoção de um processo de desenvolvimento sustentável, atrativo e verdadeiramente diferenciador.

OE3.PROMOVER ECOSSISTEMAS DE VALOR COM BASE NO EMPREENDEDRISMO E NA INOVAÇÃO

O empreendedorismo e a inovação são hoje fatores, dinâmicas e condições essenciais para estruturar e alavancar processos de desenvolvimento económico. Se não existir capacidade para identificar novas oportunidades de aproveitamento de recursos e de geração de soluções empreendedoras, assim como capacidade para as pôr em prática, então será difícil a criação sustentável de valor.

É assim que, num contexto de crescente competitividade como o que se vive, os territórios necessitam fomentar e apoiar o espírito e a cultura empreendedora endógena, e sabê-la combinar com a atração de recursos, investimentos e agentes externos, de forma a serem capazes de criar e ajudar a desenvolver uma base económica local que crie riqueza, emprego e valor.

Para que este processo seja sustentável, resulta cada vez mais importante a capacidade para explorar as fileiras produtivas locais, no sentido de nelas identificar formas de criar valor adicional, através da exploração de novas atividades empresariais, geralmente associadas à subida na cadeia de valor, o que poderá ser feito através da qualificação da base empresarial instalada, ou via criação de novas atividades. No caso de Arcos de Valdevez, a produção, transformação, distribuição e comercialização de produtos locais; a organização e qualificação de atividades turísticas e de lazer bem como de serviços associados; a qualificação da fileira florestal; as fileiras industriais ligadas à metalomecânica e ao automóvel; ou ainda a exploração de energias sustentáveis, assumem-se como oportunidades para a exploração de novas oportunidades económicas associadas às fileiras que localmente possuem alguma relevância.

Mas para que tal aconteça, é essencial que cada um desses (e de outros) domínios sejam estruturados, apoiados e explorados numa lógica de ecossistema, ou seja, considerando todas as atividades que contribuem para a facilitação, criação e captação de valor associadas aos mesmos, desde a I&D, ao apoio empresarial, ao financiamento, à propriedade intelectual, ao marketing e promoção, à internacionalização, etc.

Por outro lado, para um concelho como Arcos de Valdevez, com uma relevante vocação de lazer e de qualidade de vida, será essencial que saiba afirmar-se não apenas como território de produção, mas também como território de consumo(s), promovendo ofertas capazes de atrair novos públicos que aqui façam despesa e consumam bens e serviços, se possível intensivos em território (cultura, turismo, desporto, lazer, produtos endógenos, etc).

Em suma, apostar na criação de competências especializadas no âmbito destes ecossistemas de produção e de consumo é portanto fundamental para a competitividade e criação de valor, sendo para tal necessário intervir ao nível dos seguintes três domínios será fundamental:

- promover a educação para o empreendedorismo, através do desenvolvimento de programas escolares orientado para o desenvolvimento de competências empreendedoras, de forma a criar e promover a cultura empreendedora junto dos mais jovens;
- facilitar o relacionamento com instituições e centros de conhecimento e inovação, visando o desenvolvimento de processos de transferência de tecnologia e de inovação junto da base empresarial local;
- fomentar o relacionamento com a base empresarial instalada e promover o seu envolvimento em iniciativas de *mentoring* e *coaching*, as quais se revelam importantes e diferenciadoras no quadro do apoio ao empreendedorismo e inovação.

Finalmente, interessa ainda realçar um último aspeto importante para o contexto local, que se prende com a atração de investimento, a qual deverá ser cada vez mais seletiva atendendo por um lado às limitações existentes quanto ao volume de mão de obra disponível e aos subsequentes efeitos ao nível de transferência de mão de obra entre empresas já instaladas no concelho e, por outro lado, à necessidade de centrar esforços na atração das atividades que efetivamente poderão gerar mais valor para o concelho, reforçando as fileiras e cadeias de valor locais.

OE4.CRIAR E QUALIFICAR ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS COLETIVOS

Sendo a oferta de espaços e de equipamentos, cada vez mais, um dos fatores determinantes da oferta de qualidade de vida dos territórios, é importante que a infraestruturação existente em Arcos de Valdevez, que nas últimas décadas tem vindo a registar melhorias assinaláveis, beneficie de um novo salto qualitativo, quer em termos de novas ofertas, quer no que respeita à qualificação das existentes.

É neste sentido que se considera importante a adoção dos princípios do *placemaking*, no sentido de se prestar particular atenção aos aspetos físicos mas também culturais e sociais dos espaços e equipamentos existentes, bem como dos que virão a ser criados, considerando os usos e as atividades que eles permitem, mas também o conforto que oferecem, a imagem que transmitem, as acessibilidades e as ligações que proporcionam e a sociabilidade que geram.

Por outro lado, e tal como proposto no PARU (Plano de Ação para a Regeneração Urbana), será fundamental que Arcos de Valdevez aposte em especializações funcionais inovadoras e diferenciadoras à escala supramunicipal, que contribuam para uma visão e para a afirmação de um conceito territorial em torno do ambiente e do eco-urbanismo (orientações ecológicas). É assim que ganham particular importância alguns projetos relativos a equipamentos e espaços públicos que poderão funcionar como âncoras urbanas diferenciadoras e como elementos de reforço da oferta da qualidade de vida no concelho, como sejam o Ecoparque do Vez, a reabilitação do espaço público do Centro Histórico ou a Oficina de Inovação Padre Himalaia.

Finalmente é ainda importante referir a necessidade de se promoverem algumas intervenções destinadas a melhorar o conforto de uso nas áreas mais urbanas e a infraestruturação ainda em falta em freguesias rurais, bem como a importância de se continuar a apostar na infraestruturação do acesso digital e da rede de telecomunicações em todo o concelho, fatores cada vez mais importantes na qualidade de vida e bem-estar da população residente.

OE5. APOSTAR NA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E NA PROMOÇÃO DE UMA COMUNIDADE MAIS RESILIENTE E COM MELHOR QUALIDADE DE VIDA

Num concelho que apresenta uma dinâmica demográfica regressiva (ainda que nas últimas décadas de forma menos acentuada), com reflexo, por exemplo, ao nível da diminuição da população ativa, e em que os níveis de habilitação da população são inferiores aos níveis médios do País, resulta essencial uma aposta na qualificação dos residentes, sobretudo de forma a garantir maiores níveis de empregabilidade. É a este respeito fundamental que, entre outros aspetos, se promova uma maior articulação entre as Escolas, as entidades ligadas ao Emprego e Formação, e o tecido empresarial, para que seja possível criar respostas de qualificação ajustadas às necessidades e oportunidades produtivas do concelho, atuais e prospetivadas.

Por outro lado, considerando o progressivo envelhecimento da população, será fundamental criar respostas sociais inovadoras (por exemplo, na área da demência), que garantam melhores condições de acesso a serviços de apoio à população idosa, assegurando um envelhecimento ativo e saudável. Ainda no que respeita às respostas sociais, constata-se também a necessidade de se proceder à criação e oferta de respostas multidisciplinares, bem como de uma maior partilha de recursos entre os agentes locais, fatores importantes para se conseguirem ganhos de eficácia e eficiência nos apoios disponibilizados.

Num quadro demográfico adverso como o referido, duas outras questões merecem particular atenção: por um lado, os esforços para a fixação da população jovem, sendo a este nível importante, entre outros fatores, a geração de oportunidades de emprego e a disponibilização de soluções de habitação que facilitem a sua instalação e consequente fixação; e, por outro lado, as questões relacionadas com as acessibilidades e mobilidade, que apresentam ainda limitações consideráveis no concelho.

Finalmente, atendendo à relevância e ao valor que a diáspora Arcuense possui, através das redes que estas comunidades estabeleceram nos seus locais de acolhimento, na sua capacidade de empreendimento e de risco, e na sua forte e viva ligação identitária e cultural, será fundamental ativar estes relacionamentos e explorar novas oportunidades que possam gerar valor no concelho.

3.6. Síntese da Proposta de Dinamização Estratégica

A proposta de dinamização estratégica detalhada nos pontos anteriores será seguidamente sintetizada de acordo com três dimensões fundamentais, a saber:

- ✓ A afetação das 61 ideias desenvolvidas aos domínios de oportunidade identificados como prioritários, o que permite aquilatar dos interesses e do foco de ação dos agentes envolvidos, a ter em conta no processo de desenvolvimento local a estruturar a curto/médio prazo;
- ✓ a avaliação da natureza da inovação inerente ao portfólio para a mudança proposto, de acordo com as exigências de execução e de financiamento associadas a cada um dos projetos prototipados, aos quais se associaram os projetos âncora que integram o portfólio da CMAV, permitindo desta forma operacionalizar uma estratégia para a ação mais adequada ao esforço a realizar, e uma melhor articulação destas propostas no quadro da ação futura da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez;
- ✓ e, por fim, uma matriz de avaliação relativa ao envolvimento e participação da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez no processo colaborativo a implementar, de acordo com a prioridade de cada projeto proposto, bem como do envolvimento necessário à sua potencial concretização.

Ficam desta forma reunidas as condições para que o Município de Arcos de Valdevez possa estruturar um esforço de desenvolvimento mais sustentável, participado, responsável e abrangente, essencial para os exigentes desafios e oportunidades que se colocam à construção de um futuro com melhores condições de vida para os seus cidadãos.

Fig. 13 – Afetação das ideias geradas aos Domínios de Oportunidade a Explorar



Como resulta evidente, para além do esforço coletivo e em parceria a pôr em prática, a qualificação da atividade turística concentra uma especial atenção no que respeita ao interesse dos agentes no desenvolvimento de novos projetos, merecendo igualmente destaque os projetos relativos ao desenvolvimento de novas respostas sociais, bem como à dinamização económica, centrada quer na valorização de produtos locais, quer no apoio mais qualificado aos empresários.

Fig. 14 - Matriz de Inovação do Portfólio para a Mudança

Exigência Técnica e de Execução

Alta	Projetos Inovadores para o Território ♦ Programa de Capacitação de IPSS's ♦ Plataforma de Valorização de Produtos Endógenos ♦ Dinamização Florestal do Concelho ♦ Mobilização Económica da Diáspora Arcuense ♦ Sistema de Transportes “à Medida” ♦ Organização Geoturística do Concelho ● Centro Interpretativo do Barroco ● Centro de Apoio Tecnológico à Indústria do Alto Minho (CATIAM) ● Turismo Astronómico ● Classificação de Sistelo como Paisagem Natural		Projetos Disruptivos a médio/longo prazo ♦ Plataforma Local de Energias Limpas ● Oficinas de Inovação Padre Himalaia ● Museu da Água ao Ar Livre ● Centro Eco-Cidadania na Reserva da Biosfera do PNPG ● Parcerias, Experimentação e Inovação Comercial
	Novos Projetos em Fase de <i>Scale Up</i> ♦ Revitalização da Marca “Terras do Vez” ♦ Programa de Prevenção do Alcoolismo ♦ Criação de Equipas Multidisciplinares para a Inclusão ♦ Missões Empresariais Inversas no Turismo ♦ Programa de Promoção Turística “PromoVez” ♦ Plataforma de Recursos Comunitários ● Plano de Eventos (Expovez, Festivinhão, Feira de Artes e Ofícios, Ciclos Gastronómicos, Festividades Religiosas) ● Plano de Atividades com as Escolas (“Conhece a Tua terra”; “Abraço ao Rio Vez”) ● Plano Municipal do Idoso (Envelhecimento Ativo; CAPI)		Projetos de alargamento de competências atuais a outras áreas ♦ Programa “Startup Vez” ♦ Festival de Montanha” ● Parque Biológico do Mezio
	Projetos Correntes		
Baixa		Média	Alta

Exigência Institucional e de Financiamento

● - Projetos que integram o Portfólio da CMAV	♦ - Projetos prototipados pelos Participantes
---	---

Assim, no que respeita aos projetos prototipados, para além da natural aposta na promoção de projetos em parceria (essencialmente orientados para escalar soluções colaborativas), regista-se uma forte aposta em projetos inovadores, em diferentes domínios relevantes, bem como a intenção de avançar para projetos com forte capacidade de transformação, centrados nas energias limpas, que serão certamente apostas estratégicas para o futuro.

Já no que respeita ao conjunto de projetos-âncora que a Câmara Municipal de Arcos de Valdevez pretende concretizar a curto/médio prazo (listagem no Anexo A4) , importa destacar que os mesmos revelam igualmente um forte carácter inovador, vincando uma orientação disruptiva nos domínios da qualificação ambiental, assim como uma forte aposta no desenvolvimento de novas ofertas nos seguintes domínios estruturantes:

- Atração e consolidação empresarial;
- Dinamização económica;
- Regeneração Urbana;
- Animação Cultural;
- Promoção e Divulgação Territorial;
- Ambiente;
- Oferta Turística;
- Promoção do Sucesso Escolar;
- Desenvolvimento Social
- Qualificação da Rede de Infraestruturas.

	Prioridade			Envolvimento CMAV		
	1ª	2ª	3ª	Liderança	Facilitação	Acompanhamento
Plataforma de Valorização de Produtos Endógenos					X	
Mobilização Económica da Diáspora Arcuense				X		
Dinamização Florestal do Concelho				X		
Plataforma Local de Energias Limpas				X		
Revitalização da Marca "Terras do Vez"					X	
Programa "Startup Vez"						X
Festival de Montanha				X		
Programa de Promoção Turística "PromoVez"					X	
Missões Empresariais Inversas no Turismo						X
Organização Geoturística do Concelho				X		
Programa de Capacitação de IPSS's						X
Criação de Equipas Multidisciplinares para a Inclusão					X	
Plataforma de Recursos Comunitários						X
Programa de Prevenção do Alcoolismo					X	
Sistema de Transportes "à Medida"				X		

Por fim, considerando o potencial de impacto e a natureza dos projetos que integram o portfólio para a mudança, avança-se com uma proposta de prioridades e de sinalização do que poderá ser o tipo de envolvimento da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez na materialização dos projetos propostos pelos agentes, concluindo-se assim o contexto operacional necessário ao processo de dinamização estratégica desenvolvido.

3.7. Articulação com o Processo de Auscultação “Fazer Valdevez”

Paralelamente ao processo de dinamização estratégica agora detalhado, a Câmara Municipal de Arcos de Valdevez realizou um processo de auscultação aberto à população, onde procurou identificar os temas e as aspirações mais relevantes quanto à situação atual e ao futuro do Concelho, assim como as preocupações dos residentes no que respeita à melhoria da sua qualidade de vida.

Uma vez que neste processo foram abordados os mesmos eixos temáticos que integraram os workshops realizados com os agentes institucionais, importa analisar os principais resultados obtidos nesse processo, concretamente com duas finalidades específicas: perceber se existe convergência ou divergência entre a opinião de caráter institucional e a de caráter individual quanto ao contexto atual e ao futuro do Concelho; e identificar temáticas adicionais que não tivessem sido abordadas no processo com os agentes institucionais, mas que pela sua relevância deverão ser tidas em conta em futuras intervenções.

O processo desenvolvido permitiu auscultar 158 pessoas, que apresentaram 34 ideias e sugestões no domínio da Dinamização Económica; 26 no domínio da Cultura, Turismo e Lazer; e 97 no domínio do Bem-Estar e Qualidade de Vida.

Assim, embora a informação obtida não tenha relevância estatística, ela permite, contudo, aferir tendências e opiniões, sendo possível salientar os seguintes aspetos:

1. de uma forma geral, as principais ideias apresentadas pela população auscultada coincidem com muitas das preocupações e das propostas que os participantes nos workshops de dinamização estratégica apresentaram, concretamente no que respeita a questões relativas:
 - à Floresta (prevenção, limpeza, reflorestação);
 - à geração de emprego para os jovens;
 - à aposta nos eventos e na animação;
 - à valorização do património natural (rios, ecovia, ...);

- à promoção externa do concelho;
- à melhoria do parque escolar;
- ao apoio aos idosos;
- ou a falta de cobertura ao nível das telecomunicações.

2. Outros aspetos e sugestões referenciadas pelas pessoas inquiridas valem contudo a pena ser consideradas, já que não surgiram nos workshops institucionais, nomeadamente no respeito às questões relacionadas com a necessidade de melhoria no acesso aos serviços de saúde; à melhoria das acessibilidades e da mobilidade em alguns pontos do concelho; à atenção com o conforto urbano; ou ainda à disponibilização de ofertas educativas diferenciadas (ex: artes e criatividade).

No fundo, pode concluir-se que existe um alinhamento global entre ambas as análises e perceções sobre a realidade do concelho, o que permite focar a ação a desenvolver em torno de um conjunto de iniciativas prioritárias, com incidência nos temas e preocupações manifestados como mais relevantes. Será igualmente possível mobilizar os agentes com mais recursos e capacidade para neles poderem intervir, acelerando assim a capacidade operacional e o processo de desenvolvimento do Concelho

04. Anexos

A1. Canvas dos Diagnósticos Temáticos

A2. Projetos Prototipados e Fichas de Ideias de Projeto

A3. Lista de Entidades Participantes nos Workshops

A4. Carteira de Projetos da CMAV

ANEXO A1

Canvas dos Diagnósticos Temáticos

ANEXO A2

Projetos Prototipados e Fichas de Ideias de Projetos

ANEXO A3

Lista de Entidades Participantes nos Workshops

ANEXO A4

Carteira de Projetos da CMAV