

ADMINISTRAÇÃO LOCAL

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

*ECONOMIA DO CONHECIMENTO
E ADMINISTRAÇÃO LOCAL*

AUTORES

Jorge Catarino
Carlos Faro
João Vargas

EDITOR

© SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.
Edifício «Les Palaces», Rua Júlio Dinis, n.º 242, 208
4050-318 PORTO
Tel.: 226 076 400; Fax: 226 099 164
spiporto@spi.pt; www.spi.pt
Porto • 2007

PRODUÇÃO EDITORIAL

Principia Editora, Lda.
Av. Marques Leal, 21
2775-495 ESTORIL
Tel.: +351 214 678 710; Fax: +351 214 678 719
encomendas@principia.pt
www.principia.pt

PROJECTO GRÁFICO E DESIGN

Principia Editora, Lda.

IMPRESSÃO

Tipografia Peres

ISBN 978-972-8589-75-2

DEPÓSITO LEGAL 267222/07

Produção apoiada pelo Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho

ECONOMIA DO CONHECIMENTO

ADMINISTRAÇÃO LOCAL

JORGE CATARINO

CARLOS FARO

JOÃO VARGAS



Sociedade Portuguesa de Inovação



INTRODUÇÃO

Há um hoje um consenso alargado relativamente ao papel da Administração local no desenvolvimento económico do País. Outro consenso é a ideia de que a inovação e o conhecimento se tornaram os catalisadores desse mesmo crescimento sustentado. Neste trabalho apresentar-se-ão roteiros teóricos e de execução do papel da Administração local no desenvolvimento económico. Na antiga economia, as funções dos actores subnacionais eram fortemente estruturadas por provisões de infra-estruturas comuns e construção das mesmas. Com o advento da mudança tecnológica, a administração local torna-se, devido à proximidade com os agentes económicos e populações, um interlocutor central na gestão da inovação e do empreendedorismo. Por outro lado, a difusão da economia do conhecimento coloca à Administração local um desafio para si própria e para a sua modernização, assistindo-se por isso a novas interações entre tecnologia e formas de governo norteadas pela eficiência e pela redução dos custos. Esta dupla face de promotor do desenvolvimento e de indutor de novos modelos de autogestão centrados na inovação será a discussão explanatória deste documento.

1

A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL: ESTRUTURA E EVOLUÇÃO

Questões-Chave

- *Quais as razões que sustentam a importância da história e evolução do município para compreender as relações entre poder local e poder central?*
- *Qual o impacto da dinâmica centro-periferia na prossecução da gestão pública autárquica?*
- *Que modelo de administração local existe em Portugal?*
- *Como deve ser orientado um novo paradigma de gestão autárquica?*

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL

História do município: das origens ao Estado Novo

O poder local hoje é reconhecido maioritariamente como um dos principais eixos de promoção do desenvolvimento em Portugal. Para chegar a este reconhecimento, que é bem vincado por ser o único modelo de gestão política que resistiu a todas as mudanças de regime, passou por várias formas de ligação com o poder central.

O município português é uma comunidade política anterior à formação do Estado. A sua origem não está completamente alicerçada à presença romana na Península, mas sobretudo às circunstâncias da Reconquista cristã: os senhores feudais estavam ocupados com assuntos de natureza bélica em detrimento da administração das povoações, facto que tornou as comunidades autogestacionárias.

Relação poder
local e poder
central

Até ao século XIX, o município possuiu sempre a mesma organização, sendo essencialmente a única instituição descentralizada o pilar da autonomia face ao poder central. A sua vocação de proximidade com as populações desencadeou, desde o seu nascimento, uma propensão para o controlo por parte do poder central, em períodos com eleições e em períodos da história sem eleições. **A relação entre poder local e poder central é fundamental** para se poder analisar o seu papel e respectiva abrangência de acção, contudo, nesta relação é de maior interesse perceber o grau de autonomia que a Administração local detém em relação ao poder central.

É a partir da Revolução Liberal, na cristalização da monarquia constitucional, que o município se insere realisticamente no jogo e na acção socio-política dos equilíbrios entre a centralização e a descentralização. Esta posição mais central do município deve-se à instituição das eleições e dos círculos eleitorais uninominais que possibilitam maior visibilidade às personalidades dos municípios. É durante o período da Regeneração (1850-1890) que acontece a grande reforma descentralizadora de Rodrigues Sampaio.

O Estado Novo vai alterar a definição do município dentro do aparelho de Estado. A reforma de Marcelo Caetano (1936-1940) resultou na viragem do pêndulo para a centralização, visto que a presidência da câmara e as

freguesias passaram a ser nomeadas pelo poder central. A centralização do Estado Novo pode ser percebida não apenas pela nomeação, mas sobretudo através da completa tutela das finanças locais. As instituições locais estavam apenas limitadas a funções de fiscalização das orientações centrais. O município era uma plataforma de intersecção entre a Administração central e as instituições periféricas de acção política, gizado com contornos de controlo entre o centro e a periferia.

A circunscrição administrativa que empreendeu o código administrativo de 1936-1940 dividiu o território nacional em quatro níveis de administração: província, distrito, concelho e freguesia. Destes quatro níveis de administração, apenas o concelho detinha um órgão de administração autónomo (não eleito, contudo), consubstanciado na figura do Presidente de Câmara. Da operacionalização administrativa do Estado Novo deve notar-se:

- a existência de uma unidade de grande abrangência territorial: a Província;
- a criação de unidades periféricas polivalentes, com raio de acção pertencente a mais do que um departamento central;
- a consolidação do distrito como circunscrições territorial e administrativa.

O enquadramento financeiro do sistema autárquico do Estado Novo era completamente fiel à ideia centralizadora do Estado sobre as unidades periféricas de governação. O documento regulador das finanças locais – Código Administrativo de 1940 – consagrava a autonomia financeira, como afiança o artigo 688.º, porém no artigo 55.º do mesmo Código, qualquer deliberação proveniente dessa esfera autonómica carecia de referenda e aprovação por parte do Governo e de um conselho municipal. Esta marca centralizadora conferiu às autarquias a denominação de compartições ministeriais, uma vez que a insuficiência de rendimento próprio e a assinatura governamental para qualquer acção pública não lhe garantiam autonomia e capacidade de intervenção.

O município no Estado Novo

A acção de uma unidade territorial des-centralizada está ciclicamente exposta a uma relação de proeminência e de autonomia face à unidade central do Estado. Para avaliar a acção de unidades circunscritas territorialmente é necessário não obliterar a sua relação com o Estado.

Esta dialéctica periferia-centro é uma condição *sine qua non* para a avaliação do impacto da intervenção das autarquias no desenvolvimento.

Durante o Estado Novo assistiu-se a uma prevalência do centro sobre a periferia, e qualquer actividade local era subvencionada, referendada e imposta pelo poder central. As funções das autarquias locais eram supervisionadas pelo poder central e mesmo novas funções, como de previdência social, eram exercidas pelos funcionários do Estado central. Mesmo as mudanças administrativas levadas a cabo, bem como alguma iniciativa de descentralização foram efectuadas de cima para baixo e nunca da iniciativa do poder local.

A autonomia da administração local no pós-25 de Abril

Com a instauração do regime democrático, o papel e a posição das autarquias alterou-se radicalmente, com incidência especial na autonomia municipal e na descentralização. A primeira questão basilar de mudança, consagrada na Constituição de 1976, é a eleição das instituições autárquicas e a não existência de aprovação e homologação do poder central aos eleitos. O artigo 237.º da Constituição da República Portuguesa de 1976 estabelece a organização das autarquias locais, define o seu estatuto jurídico e consagra a sua autonomia administrativa e financeira.

Regulamentação financeira do município pós-25 abril

No que toca à regulamentação financeira, o novo regime democrático definiu como princípios basilares a justiça na repartição dos fundos públicos, seja pelo Estado central seja pelas autarquias, e a «correção das desigualdades entre autarquias do mesmo grau». À luz destes desígnios o regime financeiro das autarquias locais teve diferentes períodos de autonomia:

- Entre 1976 e 1979 (Lei n.º 1/79, de 2 de Janeiro), mesmo com o reconhecimento constitucional da autonomia financeira das autarquias, estas apresentaram-se subalternas ao poder central neste período. Este facto tem explicação, exactamente, pelo tempo de três anos que demorou a promulgação da lei das finanças locais a 2 de Janeiro de 1979;
- Entre 1979 e 1984, com a Lei das Finanças Locais em vigor, as autarquias começaram a ter conhecimento das verbas que receberiam e a poder executar as suas actividades com receitas definidas. Contudo, este período é marcado pelo sucessivo corte de verbas pelos Governos centrais;
- Entre 1984 e 1986, com a alteração da Lei das Finanças Locais é revogado o mínimo de 18% na participação das autarquias nas despesas

públicas fixadas anualmente pelo Orçamento de Estado, estando assim as autarquias dependentes da decisão do Governo quanto à sua dotação anual;

- A partir de 1986, com a entrada na Comunidade Europeia, as fontes de financiamento foram alargadas e com maior capacidade de independência das autarquias face às imposições do Governo.

Compreende-se deste pequeno roteiro do regime de financiamento que sempre existiu uma tensão entre a periferia e o centro quanto à dotação financeira. Esta situação de dependência é consequência da falta de capacidade dos agentes autárquicos em garantir e criar mais recursos próprios e riqueza dentro de cada município.

Concluindo, é possível dizer-se que com o advento democrático e a constituição da autonomia como vector fundamental, a dialéctica centro-periferia com predominância do primeiro, continua a desempenhar o maior desafio para o poder local em Portugal. Esta dialéctica nos dias de hoje decorre essencialmente da confrontação entre o leque alargado de competências das autarquias com a incapacidade de deter maiores reservas de riqueza pública interna, capazes de orientar as autarquias para uma menor dependência face ao poder central.

Poder central e poder local: entre o aumento de competências e a limitação de financiamento

Uma das maiores contendas que assola a relação entre poder central e poder local é o equilíbrio entre o aumento das competências que o Estado central tem vindo a delegar nas autarquias e, por outro lado, conseguir cumprir as actividades que lhe estão associadas com a dotação anual instaurada pelo poder central. O contrário também acontece: as câmaras municipais requerem mais competências em sectores importantes, como a fiscalização, com o poder central a negar-lhes através do controlo financeiro. A controvérsia entre o sistema político e os grupos de pressão do espaço municipal efectua-se no facto de estes reivindicarem maior capacidade

financeira para promover as competências, por outro lado, no sistema político, bem como nas instâncias e personalidades em seu redor advoga-se a existência de poderes a mais conferidos às autarquias. Mesmo dentro de quem defende a restrição dos poderes autárquicos existe polémica. Para muitos a solução passa pela regionalização, conseguindo com estes poderes intermédios controlar e administrar melhor as finanças locais, havendo também um poder responsável que fiscalize o poder local. Com a regionalização pensa-se conseguir também adquirir a dimensão e o estatuto para absorver as competências mais alargadas que os municípios reclamam. Para outros, passa por encontrar dentro do quadro legal em vigor uma solução de intermunicipalidade que garanta dimensão e capacidade aos poderes autárquicos para adquirir mais competências e financiamento.

Vimos que o regime democrático consagrou constitucionalmente as autarquias locais enquanto instituições que possuem estatuto jurídico autónomo, dotadas de liberdade de iniciativa, relativamente a assuntos da sua competência fixados por lei.

O princípio da autonomia local: «A autonomia local é o direito das autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respectivas populações, uma parte importante dos assuntos públicos.» (artigo 3.º, n.º 1 da Carta Europeia de Autonomia Local).

Exercer uma autonomia de acção não quer dizer que não existe responsabilidade ou uma tutela; o Estado detém a tutela administrativa das autarquias locais e as suas associações. A tutela faz cumprir a lei e verifica se esta está a ser executada ou não e quando o está, nomeadamente no que concerne à gestão financeira e patrimonial.

A tutela administrativa é feita exteriormente, através de processos externos de fiscalização de funcionários e actividades como sindicâncias ou inspecções. Contudo, no que toca a matérias judiciais, a tutela é exercida pelos tribunais, em especial pelo Tribunal de Contas que fiscaliza a legalidade da acção orçamental da administração local.

Desta forma a tutela sobre as autarquias locais é exercida através do(s):

- Tribunal de Contas para julgar ou verificar a legalidade das contas de despesa e receita;
- Governos Cívicos que aferem sobre o cumprimento das leis e movimentam as acções de fiscalização: inquéritos ou sindicâncias
- Inspeção-Geral da Administração do Território (IGAT) que verifica o cumprimento da lei nos processos de tomada de decisão dos órgãos autárquicos;
- Inspeção-Geral das Finanças que verifica o cumprimento das leis no que toca às finanças públicas;
- Comissões de Coordenação Regional;
- Serviços de Controlo Sectorial (aplicação de fundos comunitários).

Tutela das autarquias locais

ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Estrutura do poder local

A estrutura do poder local (a constituição dos órgãos representativos dos municípios – Câmara e Assembleia Municipal) tem influência na definição e execução das políticas municipais. Como se sabe, ambos os órgãos, de acordo com os resultados eleitorais, têm representantes de diferentes partidos políticos ou movimentos de cidadãos. Para os executivos camarários a forma como a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal interagem pode influir na governação, podendo ou não retirar capacidade de intervenção. A incapacidade de levar a cabo o programa do executivo provém da possibilidade do partido mais votado nas eleições não ter a maioria na Câmara Municipal e, também, pela não identificação da maioria na Assembleia Municipal com a Presidência da Câmara, uma vez que o executivo não emana de uma maioria parlamentar autárquica.

Administração local autárquica: A Administração local autárquica corresponde à acção desempenhada pelas autarquias locais. As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a execução de interesses específicos dos cidadãos na sua área.

Os órgãos das autarquias locais são os seguintes:

QUADRO I
Órgãos
autárquicos

Freguesia	Município
Assembleia de Freguesia	Assembleia Municipal
Junta de Freguesia	Câmara Municipal

A gestão pública autárquica: a dinâmica centro-periferia

Para se conceber uma ideia de gestão pública autárquica para a prossecução de políticas públicas que criem desenvolvimento sustentado num município, é inevitável perceber o tipo de lógica relacional que existe entre o Governo central e o poder local. Nos países industrializados o modelo de gestão da esfera municipal tem dado enfoque à descentralização das competências para as unidades periféricas, contudo, não é o único modelo, sendo muitas vezes adoptado um regime misto de paradigma organizacional. Existem três paradigmas de relação institucional centro-periferia na gestão pública autárquica:

Paradigmas de
relação
institucional
centro-
periferia

- Paradigma autonómico: ênfase na autonomia das autoridades locais com regulação limitada pelo Governo. As fontes de financiamento são alargadas e existe possibilidade de haver uma política fiscal municipal, o que garante uma vasta capacidade de acção;
- Paradigma partilhado: a governação é executada através de processos de partilha entre autarquias locais e Governo. Detém uma natureza mais indefinida, as duas unidades de governação apenas se limitam a cumprir tarefas compartilhadas;
- Paradigma de agência: tem por base uma acepção minimalista por parte do nível de governo autárquico, que executa as orientações do Governo. A fonte de financiamento é exclusivamente o subsídio estatal, com apertado controlo.

Sendo importante a forma de relacionamento entre Estado e municípios, o sistema político de gestão autárquica hoje deve essencialmente ter em conta das linhas de força:

- Quais são os melhores **paradigmas de organização** e gestão para a esfera pública para ser dada resposta adequada às necessidades de bens e serviços públicos dos cidadãos?
- Como pode uma autarquia, com os meios e limitações próprios, empreender um esforço para a **criação de riqueza** dentro de uma economia baseada no conhecimento?

Os sistemas políticos e de governança dos países industrializados têm sofrido alterações profundas no que toca à sua estruturação. A década de 1970 teve impactos económicos muito significativos, devido, essencialmente, ao choque petrolífero. Os Estados tiveram de reajustar as respectivas máquinas e compreender uma nova forma de gestão mais minimalista, dados os enormes défices públicos, a falência do Welfare State e mesmo a ideia generalizada entre os cidadãos de que o Estado tem demasiado poder dentro das respectivas esferas individuais.

As décadas de 1980 e 1990 foram de transição e de consolidação do modelo minimalista de gestão pública: maior descentralização e desconcentração, fomento da iniciativa privada, modelo contraccionista de oferta de bens e serviços públicos, menos hierarquia e burocracia. A gestão pública passa a ter um modelo mais aproximado da gestão privada, onde a eficácia da oferta passa pela minimização dos custos.

Formação do modelo minimalista de gestão pública

Para atingir esta orientação de eficácia, tudo se joga na separação entre o político local eleito e o administrador ou funcionário. Os novos panoramas para a governação local têm a distinção deste binómio de cargos (eleito/burocrático) para resolver, pois o político eleito não é o chefe hierárquico do aparelho administrativo. Apenas se compromete a ser o representante das populações e a exercer funções dos órgãos das autarquias, porque em nome das mesmas populações detém a legitimidade para mandar no aparelho administrativo. Existe, por isso, uma amálgama no processo executivo que importa rever à luz das novas perspectivas da gestão pública: o representante eleito realiza o seu programa político e, como não manda na hierarquia burocrática, recorre, para a sua execução, a entidades que não dependem de si. Este tipo de acção contradiz a acção tradicional da gestão pública, contudo, é um fenómeno que acontece cada vez mais frequentemente e que para nós perfilha-se a melhor prática de gestão.

A governação autárquica está, deste modo, numa situação de constante absorção de novos processos de gestão da administração pública que implicam alterações no campo institucional, garantindo uma cultura organizacional adequada; no campo da gestão, o objectivo da eficiência para oferecer serviços públicos mais baratos e de maior qualidade; e no campo técnico, introduzir novas técnicas de gestão dos recursos, humanos e materiais.

Características da administração local portuguesa

O modelo de governo local em Portugal apresenta-se na esteira da tradição da Europa do Sul. Existe um claro pendor para comportamentos de compadrio e utilização do aparelho burocrático para distribuir favores entre a base de apoiantes. Com a democracia este modelo patrocinador esboroou-se, contudo, existem ainda alguns sintomas deste tipo de governo local. Todavia a democracia também trouxe outro tipo de procedimentos, fazendo o modelo português de gestão autárquica mais heterogéneo e com práticas mais profissionais e próximas dos paradigmas do Norte da Europa e dos Estados Unidos.

Qualquer administração local, de qualquer sistema político ou país, convive com um problema visceral que dificulta a acção de um governo centrado em altos níveis de eficácia, que pela sua natureza de proximidade territorial poder transformar-se em agência de redes de interesses locais. A governação é, desta maneira, uma acção de protecção e uma mediação entre todos os interesses locais.

Papel do
autarca,
exercício
personalista
do poder
moderador

O mecanismo deste tipo de governação é a capacidade de um autarca garantir fundos e poder distribuí-los no seu papel de mediador dos interesses. Este papel de poder moderador dos governos locais pode constituir um dos maiores riscos para a prossecução das políticas de desenvolvimento, visto que a distribuição dos fundos pelos diversos grupos pode resvalar para acções menos transparentes e para um tipo de governação centrado no contacto pessoal e na troca política. A matriz de organização das autarquias locais está desta maneira relacionada com a personalização do exercício do poder, na figura do presidente de Câmara.

Não obstante a persistência do tipo de governação protectora e **personalista**, existem sinais de que o sistema político autárquico está a encon-

trar outro rumo de actuação, centrado numa lógica de promoção do crescimento da riqueza.

O estudo de caso que se apresenta nos Capítulos 3 e 4 é a evidência desta mudança e o sintoma claro de que as competências das unidades periféricas de governo não se cingem à distribuição e mediação dos interesses locais e ao simples fornecimento de serviços públicos. A absorção do modelo de crescimento económico torna as municipalidades um agente activo e colaborante com o Estado e a sociedade civil na promoção do desenvolvimento.

ORIENTAÇÕES PARA UM NOVO PARADIGMA DE GOVERNAÇÃO AUTÁRQUICA

Eficiência e exercício da cidadania local

Durante o Estado Novo a feição de gestão pública foi dominada pelo pendor burocrático, e nas autarquias locais pelo modelo patrocinador, muito limitado pelo controlo do Estado. Com a democracia, apesar dos sintomas do sistema protector e personalista, procedeu-se a uma maior influência de lógicas maximalistas do Estado, onde as autarquias tiveram um papel mimético das funções estatais. A autarquia na modernidade apresenta-se como uma administração política sedimentada territorialmente e descentralizada (dimensão política), mas também se assume como um elemento dinâmico de promoção do desenvolvimento económico, em conjugação com a excelência e eficácia.

Nos dias de hoje, vários fenómenos favorecem a alteração da forma de exercer a governação na administração pública e em concreto nas autarquias locais, a saber:

- Os desafios da nova economia, a competitividade e a promoção do emprego: a administração local com mais competências e com nova filosofia de promoção da economia local fora da tradição na construção de infra-estruturas e na prestação de serviços públicos básicos;
- O declínio do *Welfare State* acarreta mudanças de política financeira do Estado pondo em foco maiores níveis de eficácia e menor custo

Formas de alteração do exercício da governação autárquica

dos serviços do Estado, que por sua vez desintegra a ideia da gestão autárquica tradicional, ancorada no *patronage* e na exclusividade das funções de fornecimento de serviços;

- Os maiores níveis de literacia, a maior experiência nos processos democráticos e a maior fiscalização dos cidadãos em assuntos e eleições autárquicas (devido à proximidade), a vontade dos cidadãos em participar politicamente através de outros meios que não os tradicionais (partidos políticos e voto), os maiores índices de associativismo e de participação cívica não convencional faz despoletar para a gestão autárquica novas formas de absorver a participação dos cidadãos nos processos de decisão.

A gestão
pública
moderna

A gestão pública autárquica moderna determina-se, desta maneira, numa conjugação de três ideias-chave: unidade promotora da economia, com níveis alargados de eficácia através de métodos de eficiência na administração (dimensão administrativa).

Se o Estado central democrático proporciona e incentiva a descentralização como a melhor fórmula de executar e oferecer os serviços públicos, o princípio da autonomia das autarquias aumenta a responsabilidade das mesmas. Mas descentralizar significa também a existência de deveres e de condições que o poder central deve facultar:

- Instaurar medidas legislativas que actuem no reforço da legalidade da descentralização;
- Aumento e difusão dos serviços públicos para os níveis intermédios e locais de governação;
- Submeter os órgãos públicos a maiores níveis de responsabilização perante os cidadãos e, com estes, levar a cabo iniciativas alternativas de participação política nos processos de decisão autárquica.

Descentralizar: fragmentação ou eficiência?

O princípio da descentralização é um princípio constitucional, característico de todos os Estados democráticos. É por isso uma premissa da vivência democrática, ou seja, uma ferramenta de dimensão

política. A razão de ser uma ferramenta democrática é o facto de cada comunidade poder expressar-se e governar-se sobre os seus problemas e as suas orientações colectivas. O factor proximidade alia-se ao factor colectivo, possibilitando maior efectividade nas tomadas de decisão locais. Pela garantia de maiores níveis de efectividade das decisões, a descentralização torna-se uma ferramenta de dimensão administrativa e, por isso, uma ideia de fragmentação que apela à exportação de modelos privados de gestão para o sector público.

O administrador autárquico tem desta maneira um binómio que tem de equilibrar e pôr em prática na estruturação das suas políticas de desenvolvimento: por um lado, preocupar-se com a administração eficaz dos serviços e a interiorização nos processos de governação de menor custo, com mais eficiência (absorver o modelo de gestão privado na maioria dos processos administrativos); e por outro lado, conceber um espaço de enlace com a comunidade onde esta possa exercer o seu papel de «consumidor» atento e interventivo nos serviços prestados.

Gestão pública descentralizada

A dimensão administrativa das autarquias locais está pois num processo de reorientação. Para esta mudança de política administrativa muito contribui a escola da *rational choice*. A teoria da escolha racional, nascida do pensador económico Mancur Olson, baseia-se na importação das ferramentas e na lógica económica para explicar comportamentos ou acções políticas dos agentes.

A abordagem economicista da administração pública determina que o decisor público local aja em conformidade com as suas orientações individuais em detrimento do bem-estar geral. Os agentes (*free-rider*), promotores de políticas públicas através da representação da comunidade, entram no jogo decisório com a intenção de maximizar os seus ganhos nas transacções que estabelece com outros decisores ou agentes da política pública.

Teoria da escolha racional: exportação do modelo económico para a ciência política e a administração que corresponde à análise dos comporta-

Teoria da
Escolha
racional na
administração
pública

mentos individuais dos agentes e por conseguinte, na sua política. O axioma essencial desta teoria é a maximização da utilidade do indivíduo.

Os agentes *free-riders* num ambiente tradicional de patrocínio e em regime democrático, onde existem eleições e filosofia de descentralização enraizada com aumento de financiamento para as autarquias (como vimos anteriormente, o modelo patrocinador de gestão pública), retiram das vitórias eleitorais o maior benefício individual através do menor esforço e custo. Se o esforço dos políticos eleitos se restringe unicamente ao mobile eleitoral, a burocracia ganha poder e trava o sistema de funcionar numa lógica eficiente.

Para a escolha racional, a administração deve estar nas mãos de quem é eleito, mas através da **privatização** dos meios, serviços e bens que lhe competem. O governo local transfere as suas competências para privados ou para agentes da economia social, supervisionando a respectiva obrigação destes de prestar um serviço público.

Cultura
organizacional
próxima da
empresarial

Para complementar o ponto de vista da escolha racional pública e a sua preconização da privatização e do papel regulador das autarquias locais, as filosofias tradicionais da gestão privada entram na arena pública e promovem a modelação do público numa **cultura organizacional mais próxima da dinâmica das empresas**: empenho e dedicação na acção governativa e executiva, proximidade ao cliente/cidadão, autonomia e espírito empreendedor (produção de políticas de desenvolvimento locais), produtividade através da motivação das pessoas, orientação por valores, valorização da especialização laboral, estruturas simples e equipa reduzida e flexibilidade e rigor. A tendência economicista dos aparelhos administrativos tem como consequências:

- Moderação na contratação de pessoal;
- Racionalizar a despesa pública no sector administrativo;
- Privatização ou concessão de serviços;
- Desenvolvimento de práticas de *e-government* na produção e distribuição de serviços públicos;
- Promoção da cooperação internacional na concepção de políticas e formas de gestão;
- Gestão profissional, maior ênfase no controlo dos resultados e competitividade na administração pública.

Sumário

- *Compreender a história portuguesa dos municípios é essencial para compreender o grau de autonomia entre poder local e poder central que pode ser exercido nos vários regimes políticos. A história portuguesa revela que existiram ciclos de autonomia alternados com ciclos de controlo e ciclos mistos.*
- *A dialéctica periferia-centro é uma condição sine qua non para a avaliação do impacto da intervenção das autarquias no desenvolvimento. Maiores níveis de autonomia dão maior efectividade e abrangência de funções às autarquias, visto que o princípio da descentralização garante às autarquias funções de promoção do desenvolvimento que são limitadamente consagradas em regimes de centralização estatal.*
- *O modelo de governo local em Portugal apresenta-se na esteira da tradição da Europa do Sul. Existe um claro pendor para comportamentos de compadrio e utilização do aparelho burocrático para distribuir favores entre a base de apoiantes. Com a democracia este modelo patrocinador esboroou-se, contudo, existem ainda alguns sintomas deste tipo de governo local. Todavia a democracia também trouxe outro tipo de procedimentos, fazendo o modelo português de gestão autárquica mais heterogéneo e com práticas mais profissionais e próximas dos paradigmas do Norte da Europa e dos Estados Unidos.*
- *O novo paradigma de gestão autárquica deverá ter em conta as novas funções de desenvolvimento económico, maior proximidade com populações e proporcionar uma cultura organizacional mais próxima da dinâmica das empresas: empenho e dedicação na acção governativa e executiva, proximidade ao cliente/cidadão, autonomia e espírito empreendedor (produção de políticas de desenvolvimento locais), produtividade através da motivação das pessoas, orientação por valores, valorização da especialização laboral, estruturas simples e equipa reduzida e flexibilidade e rigor.*

2

O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO NOS MUNICÍPIOS

Questões-Chave

- *Quais os modelos de desenvolvimento identificados para o planeamento estratégico dos municípios?*
- *Que factores se revelam fundamentais para explicar a mudança de paradigma operada na administração local?*
- *Como a inovação e a sociedade do conhecimento podem ser úteis na dinâmica de gestão das autarquias?*

INTRODUÇÃO

A inovação é hoje uma condição-chave da competitividade e do emprego. Ser competitivo e produtivo no mundo global passa pela interacção de múltiplos factores que interferem no mundo das empresas e em todos os âmbitos da organização social. A mobilização de todos os agentes é fundamental para a concretização das acções prioritárias que devem ser incrementadas num contexto de mudança rápida em virtude da globalização cultural e comunicacional, da integração europeia, do alargamento e da reorganização dos mercados em função da economia do conhecimento. A alteração do paradigma económico coloca à economia portuguesa uma série de desafios mas que lhe podem conferir a ultrapassagem dos seus atrasos estruturais. Por conseguinte, torna-se imperioso a implementação de uma política integrada de fomento à inovação e à criação de novos conhecimentos, não apenas os materiais, como factores de competitividade. Devido ao facto de a inovação económica estar ligada a uma mudança dos comportamentos, atitudes e relações sociais, alicerçado com a nova abordagem da gestão pública, as autarquias tornam-se elementos fundamentais no apoio ao desenvolvimento e à inovação.

MODELOS DE DESENVOLVIMENTO

Requisitos
para a boa
governação

A gestão de qualquer entidade, seja ela pública ou privada, é um exercício que obriga a um conhecimento estruturado sobre diversas variáveis, que devem ser articuladas a partir da definição prévia de quatro requisitos fundamentais em termos de planeamento: em primeiro lugar, a avaliação rigorosa das potencialidades e dos constrangimentos existentes; em segundo lugar, objectivos claros ou desígnios; em terceiro lugar, uma estratégia consistente; e finalmente, um modelo operacional de actuação que permita mobilizar o maior leque possível de recursos para concretizar a estratégia e cumprir o desígnio.

A estas orientações instrumentais que qualquer organização tem de seguir na sua actividade, são indispensáveis para a obtenção de bons resultados a ambição de fazer, a atitude pró-activa e a capacidade de liderança.

Como o homem que tem de saber lidar com as organizações, o autarca tem de analisar profundamente o tipo de estrutura que está a liderar antes de tomar qualquer decisão que se poderia revelar prematura. Só depois disso deve tomar medidas, mesmo que tenham decorrido alguns meses e mesmo que, para a opinião pública e para os seus próprios funcionários, se tenha criado uma certa ideia de passividade e de imobilidade política.

De qualquer modo, nesta como em qualquer outra área de actividade, nunca é possível fazer tudo ao mesmo tempo, há sempre limitações de natureza técnica e de ordem financeira que obrigam a estabelecer prioridades. Deve no entanto procurar-se sempre promover o crescimento sustentável do Concelho de forma homogénea, não só criando os imprescindíveis pólos de atractividade e desenvolvimento mas também distribuindo por todo o território os investimentos fundamentais para atender às necessidades das populações.

A criação de riqueza no País ou num município é fundamental para que a mesma, em seguida, possa vir a ser distribuída. Se é bem ou mal distribuída é uma questão fundamental mas não cabe no âmbito desta reflexão. Porém, o certo é que ninguém dá o que não tem, e ninguém tire de onde não há.

A questão pois que nos vamos colocar não é a de como distribuir essa riqueza, mas sim todo o processo anterior. Como gerar riqueza?

Mas o que não se pode perder de vista nunca é que quando falamos de desenvolvimento devemos falar sempre, num primeiro momento, em criação de riqueza.

Contudo, que tipo de estratégias se devem então adoptar?

A resposta encontra-se, provavelmente, numa simbiose entre «modelos» de desenvolvimento: o «modelo» francês, que agarra na superestrutura e daí parte para a criação de riqueza. O «modelo» irlandês, que num primeiro momento se focaliza na infra-estrutura económica, sobretudo à conta de investimento estrangeiro e da potenciação da qualificação dos seus recursos humanos. E o «modelo» finlandês bem mais direccionado sectorialmente para as novas tecnologias da informação.

Como referiu Colm O’Gorman, especialista na matéria, «o segredo é construir sobre o que se tem, explorando as oportunidades existentes e os sinais que vêm do tecido real». Depois de esse objectivo ter sido atingido, muitos anos depois, então a Irlanda passou a apostar nos investimentos do espíri-

Modelos de desenvolvimento

to. Poderá agora sim apostar no todo complexo mundo social, porque já demonstrou a sua capacidade de criar riqueza.

Modelo
Francês

A França, por seu lado, começou de outra forma, apostando numa superestrutura que privilegiava o conforto social das pessoas, os direitos das populações. Acima de tudo, os direitos. Daí a preocupação com as artes, a cultura em geral e com o desporto. Daí a criação do Estado Social, com um Estado-previdência de raízes tão profundas naquele país.

Apostando num ou noutro modelo de desenvolvimento, não se deve esquecer que todos eles têm os seus problemas, os seus pontos negativos, como a realidade do nosso dia a dia nos mostra. Nem todos são sustentáveis, mesmo a curto ou a médio prazo. Mas há uma característica comum aos três modelos – as orientações nacionais não estiveram ao sabor dos ciclos eleitorais mantendo a sua coerência ao longo dos anos.

Modelo
Chinês

Para fugir um pouco a esta dicotomia vamos falar agora do exemplo chinês. Trata-se de um «modelo» que, em breve, se revelará insustentável. Muita gente compara e acredita que o crescimento actual chinês é em tudo semelhante ao «milagre» japonês. Mas estas duas realidades contêm em si muitas diferenças, sendo que a principal reside na baixa importância dada na China aos investimentos em pesquisa científica e inovação tecnológica – apenas 1% do valor agregado do PIB industrial. Mesmo que os actuais níveis de crescimento anual da China possam ser considerados excepcionais, ao fim de uma década o caminho que tem vindo a ser seguido estará esgotado. Porque, para além do défice tecnológico (balança comercial dos bens de alta tecnologia é altamente deficitário), é um modelo que não tem a mínima preocupação de cariz social. Pelo contrário, as quinze ou mais horas de trabalho diário, a inexistência de férias, os salários de miséria – numa palavra: o *dumping* social, tudo isso vai reflectir-se, mais cedo ou mais tarde, em convulsões sociais. Estas, se não forem esmagadas, simplesmente destruirão as bases em que actualmente assenta a economia chinesa. Já outros afirmam que a China precisa de «mais democracia».

Ao mesmo tempo, trata-se de um modelo que não tem a mínima preocupação com as questões ambientais. A poluição do ar, a contaminação dos recursos hídricos, a falta de tratamento dos resíduos perigosos ou a inexistência de reciclagem nos RSU são questões que, para nós, têm todo o cabimento, mas que para os Chineses não têm merecido a atenção devida.

A pergunta, aqui, é muito simples: Até quando será possível manter o ritmo actual?

E uma pergunta recorrente pode colocar-se. Será que a organização económica dos países ocidentais, em particular dos Europeus, aguenta esta concorrência desleal dos gigantes asiáticos? E a União Europeia continua de braços mais ou menos cruzados perante este problema? O que «rebenta» primeiro? A Europa economicamente ou os dragões asiáticos sob o ponto de vista social e ambiental?

Concluimos então que todos os «modelos» de desenvolvimento têm falhas e limitações, o único caminho sensato a seguir é pegar naquilo que cada um dos «modelos» tem de melhor e criar um «modelo» próprio, baseado em conhecimentos técnicos, mas sobretudo assente na nossa realidade local. Mas ainda assim nunca se deve esquecer que a economia é a base e a matriz de tudo o queremos construir a seguir.

Modelo misto

Assim, o caminho a percorrer, em particular o das autarquias, pensamos, deve passar pela captação de investimentos privados, acelerando o processo de aquisição e disponibilização de terrenos industriais, pela criação de parques industriais e parques tecnológicos que transportam um determinado concelho para outra dimensão.

Uma autarquia deve estar vocacionada para intervir directamente neste tipo de estrutura e para encontrar a sua especialização; pela aposta no turismo, com a melhoria das condições da hotelaria e de postos de turismo que sejam, simultaneamente, embaixadores da cultura local; pela reabilitação do património construído; pela dinamização comercial e pela tentativa de preservação do mundo rural. Numa palavra, o rumo a seguir passa pela atractividade económica que nenhuma região pode dispensar. As medidas acima referidas, bem como muitas outras que se poderiam enunciar, são fundamentais para o conseguir. Falamos de criar uma nova centralidade.

NÍVEIS DE PLANEAMENTO E SUA INTEGRAÇÃO

O poder local, mais do que o poder central, influencia decisivamente o quotidiano das populações. Os eleitores já o perceberam e agem em confor-

Nova perspectiva de acção das autarquias

midade, como tem ficado demonstrado nos diferentes níveis de abstenção verificados nas eleições autárquicas e nas legislativas.

O facto de haver maior participação nas autárquicas resulta certamente da convicção dos eleitores de que o seu voto pode influenciar directamente o padrão de qualidade de vida da sua comunidade e o nível dos serviços que lhes são prestados.

Mas hoje o exercício de funções autárquicas não se resume ao investimento em infra-estruturas destinadas à satisfação das necessidades básicas das populações. Sendo esta, sem dúvida, uma função absolutamente fundamental, tal como o são as funções sociais, incluindo a cultura e o desporto; exige-se dos autarcas capacidade para ir muito mais longe, accionando, dentro e fora dos municípios, os mecanismos necessários para uma intervenção consistente em áreas que, no passado, não eram entendidas como se fizessem parte do seu quadro de responsabilidades.

A implementação de políticas objectivamente direccionadas para a promoção do desenvolvimento económico é um exemplo emblemático das novas responsabilidades do poder local. Há medidas que, postas em prática pelas autarquias, a nível da indústria, do comércio, da agricultura, do turismo, das novas tecnologias revertem em importantes mais-valias para o País, e são vários os municípios portugueses que, neste aspecto, podem ser apontados como exemplo a nível europeu.

Os autarcas têm portanto de perspectivar a sua função muito para além da execução de infra-estruturas, que, embora prioritárias e fundamentais, ganham muito maior sentido como instrumentos ao serviço de uma estratégia de desenvolvimento.

E o desenvolvimento é, como sabemos, um processo que nunca pode ser dado por concluído. Vão-se cumprindo etapas cujos resultados devem ser avaliados em função dos efeitos que poderão produzir na concretização dos objectivos de médio e longo prazo. Isto implica, obviamente, uma visão estratégica de fundo, a concepção de um modelo de desenvolvimento devidamente estruturado e a existência de um adequado planeamento das acções a realizar com incidência em diversas áreas em simultâneo. Não acreditamos que haja outra forma de promover o desenvolvimento sustentável.

Se em qualquer município estas obrigações forem iludidas com iniciativas casuísticas, com obras e realizações mais ou menos vistosas mas sem enqua-

dramamento num quadro de referência orientado para o futuro, o desenvolvimento integral, harmonioso e sustentável do seu território não passará de uma miragem. E os autarcas que assim procederem podem muito justamente ser apontados como os responsáveis pelas frustrações das legítimas aspirações de progresso das suas comunidades. Ainda que ganhem sempre as eleições.

São sobretudo os municípios mais pequenos, os que os grandes investimentos promovidos pelo poder central não chegam, que não podem deixar de funcionar como agentes dinamizadores da actividade económica. E aqui a atitude dos autarcas terá de ser só uma: munirem-se de um plano estratégico com objectivos de médio e longo prazo e batalhar em todas as frentes para encontrar fontes de financiamento indispensáveis à sua implementação.

Processo de adaptação das economias locais à mudança tecnológica

Além disso o poder local deveria passar a ter voz activa na definição das políticas de planeamento regional, o que se chegou a perspectivar com a entrada de Portugal na CEE, em 1986, mas que nunca chegou a acontecer.

Aliás, salvo algumas honrosas excepções, esse planeamento simplesmente não existe. Não são poucos os que afirmam que o País não possui uma estratégia de âmbito nacional ou regional, mas antes políticas de curto prazo, desgarradas e sem uma abordagem global e integrada aos diferentes sectores de actividade. Uma estratégia é um conjunto de conceitos elaborados a partir da análise objectiva de determinada realidade e que se articulam tendo em vista o alcance de objectivos bem definidos. O que não tem existido em Portugal. Uma frase trabalhada, um *slogan*, por si só, não são uma estratégia.

Quantos exemplos não existem de projectos desencadeados pelos poderes desconcentrados do Estado, que acabam por se revelar iniciativas casuísticas, numa lógica de «navegação à vista» e sem qualquer enquadramento naquilo que deveria ser uma verdadeira estratégia regional.

Tudo o que se faz ou não se faz, tem reflexos no futuro e Portugal está agora a sofrer os efeitos de não ter conseguido adoptar, em diferentes períodos, uma estratégia de desenvolvimento consistente de médio e longo prazo. No mínimo dever-se-ia ter procedido à ponderação das vantagens comparativas em relação a outros países, saber em que áreas se pode alcançar a excelência, apostar na criatividade, na inovação e na especialização em sectores com maiores garantias de competitividade.

A avaliação dos designados *clusters* (estudo realizado em meados da década de 1990 e que, incompreensivelmente, não teve depois sequência)

foi na época um bom instrumento na definição de um rumo para o País, elencando as áreas de intervenção prioritária, os sectores estratégicos nacionais que deviam ser privilegiados.

Não foi por acaso que alguns municípios retomaram este modelo conseguindo com isso obter índices de desenvolvimento que os colocam muito à frente daqueles cujos responsáveis não souberam, não quiseram ou não puderam submeter a actividade autárquica a um prévio planeamento estratégico. É assim que entendemos dever ser. Primeiro avaliar o contexto e os recursos, identificar as oportunidades, calcular as exigências, e depois decidir e agir em conformidade.

A falta sentida de planeamento e de uma estratégia nacional só pode ser atribuída a um Estado pesado, centralista, burocrático e que com o seu mau desempenho na gestão dos dinheiros públicos acaba por causar dificuldades aos municípios, que, ao contrário, na generalidade, investem melhor e desperdiçam menos.

Mudanças no
modelo de
sistema
produtivo

Para que um processo complexo como a definição de um rumo estratégico fosse bem conduzido, deveria contemplar uma participação dos diferentes níveis da administração segundo um modelo vertical com duplo sentido. Ou seja, um plano nacional deveria definir o enquadramento dos planos regionais e estes, por sua vez, o dos planos municipais.

Depois, a execução dos planos municipais deviam encaixar-se no planeamento regional, que se encaixaria no planeamento nacional.

As linhas estratégicas nacionais, regionais e municipais estariam assim em completa sintonia. Cada município estaria a seguir uma verdadeira e coerente estratégia, originando interacções positivas para todos os restantes. Desta forma fosse qual fosse o rumo estabelecido, estariam a contribuir bem mais para o desenvolvimento da região e do país, em vez de se anularem e, por vezes, de concorrerem entre si com políticas muitas vezes redundantes.

Na situação actual, temos participações esporádicas dos municípios na definição de uma política de planeamento global; temos o Conselho Regional, que é um órgão difuso, demasiado heterogéneo, composto pelos autarcas, pelos Directores Regionais, pelos Subdirectores Regionais e por outras entidades que, aqui e ali, vão fazendo intervenções e dando contributos de forma não sistematizada. E pouco mais...

É evidente que as autarquias não podem reclamar para si o planeamento estratégico sem qualquer enquadramento regional.

A entrega do essencial da gestão das verbas provenientes dos Quadros Comunitários de Apoio às Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), por exemplo, foi muito benéfica para o País, porque são entidades dotadas de quadros competentes, e porque, apesar de os seus dirigentes serem nomeados e estarem na dependência do Governo, são técnicos de prestígio ligados às regiões e com grande sensibilidade para identificarem as necessidades, porque as suas competências extravasam a mera distribuição financeira de fundos e estendem-se às áreas do ambiente, do urbanismo ou da aprovação dos Planos Municipais de Ordenamento.

Inicialmente, a distribuição dos fundos comunitários seguia, basicamente, os critérios utilizados na transferência das verbas do FEF. Estas eram distribuídas de acordo com a dimensão económica dos municípios e não pela valia dos projectos e respectiva candidatura.

A partir do III Quadro Comunitário de Apoio, a situação alterou-se substancialmente, com a adopção de uma fórmula muito mais correcta, sob todos os pontos de vista. As Comissões de Coordenação Regional passaram a apoiar os projectos devidamente fundamentados em termos técnicos, independentemente da autarquia que os apresentasse. Deixou de haver limites à transferência de fundos para um determinado município (à excepção da medida 1 do eixo I) e passaram a existir três eixos de acção com características e com decisores diferentes: o eixo I, gerido pela CCR e virado sobretudo para a construção de estradas e para as infra-estruturas primárias, como a água ou o saneamento básico; o eixo II, virado para programas de turismo e de recuperação de aldeias históricas; e o eixo III, direccionado para obras de influência regional, obras estruturantes para as quais o apoio do Governo central era decisivo.

Retorno ao local, como modelo de desenvolvimento

PERCEPÇÃO DE MUDANÇA DE ACÇÃO DO PODER LOCAL NO DESENVOLVIMENTO

A partir de meados dos anos 70, a problemática territorial transforma-se substancialmente. A crise do modo de produção, efeito das catástrofes pe-

trolíferas, bem como os ajustes da reestruturação produtiva alteraram os modelos clássicos de promover o desenvolvimento económico à escala local. Trata-se portanto de uma época de ininterrupto processo de adaptação das economias locais às mudanças tecnológicas e às condicionantes dos mercados internacionais modernos.

A inoperância e falta de efectividade dos antigos esquemas de intervenção económica à escala local tornaram-se uma realidade das décadas seguintes. A incapacidade dos velhos modelos de desenvolvimento em efectivar crescimento económico e emprego local reside na conjugação de três factores que se complementam entre si:

- A realidade da economia ultrapassou o modelo económico anterior;
- As políticas públicas desencadeadas procuram ajustar redutoramente variáveis macroeconómicas em detrimento do papel central dos instrumentos de intervenção económica no território;
- Definição de novos marcos institucionais para enfrentar os novos desafios.

O desenvolvimento económico local está, desta maneira, convertido numa estratégia de desenvolvimento territorial dominante, mais regionalizado e, acima de tudo, aberto às transformações constantes que a nova economia despoleta. Ficou para trás a época em que a economia era uma questão que apenas afectava as decisões da administração central do Estado e as grandes empresas, e onde os agentes institucionais locais apenas pensavam em gerir os serviços públicos e corrigir os impactos espaciais e urbanísticos das actuações macroeconómicas. Nos dias de hoje, as competências da administração local mudaram, tal como o modelo de produção para incrementar valor, e funcionam não apenas para resolver problemas concretos, mas também para dar maior importância à competitividade e à difusão da inovação tecnológica.

A percepção das formas de acção territorial transformou-se substancialmente nas últimas duas décadas. Muitas regiões europeias durante o período de adaptação à nova economia foram expostas a problemas territoriais de larga escala, especialmente no que toca à competitividade e ao emprego. As transformações territoriais das duas últimas décadas não se podem explicar em função de conceitos de disparidades espaciais, mas sim em se centrando nas transformações ao nível da divisão espacial do trabalho.

A falta de competitividade das regiões teve como causa principal a mutação da procura que não foi acompanhada pela oferta de produtos, essencialmente devido à:

- transformação relativa dos custos de produção (mão-de-obra, energia e transporte) que afectou as funções de produção das empresas e provocou processos de desindustrialização e descentralização produtiva e aumento das vantagens competitivas dos sistemas de indústria local;
- descentralização funcional, o aumento da subcontratação e a expansão de serviços às empresas introduziu novas alterações aos sistemas produtivos das localidades, o que aponta para uma nova organização do território, e por isso do sistema de cidades.

Desta maneira, hoje é pouco relevante analisar o desenvolvimento local através das taxas de crescimento, e também nem saber qual o sector de actividades mais relevante, mas sim analisar as variáveis que versem sobre a capacidade de reestruturação produtiva, a taxa de inovação local, a qualificação dos recursos humanos, a capacidade inovadora e empreendedora das empresas, a flexibilidade das organizações empresariais e institucionais e a integração das empresas em redes competitivas e inovadoras.

As mudanças no modelo de sistema produtivo e territorial introduzem uma elevada incerteza ao sistema económico que dificulta a resposta dos agentes económicos. A resposta mais adequada à mudança tecnológica de produção será dada pelas organizações empresariais e institucionais mais flexíveis, inovadoras e com maior acesso à informação que consigam enfrentar os desafios e os riscos da internacionalização e do conhecimento.

A saída da situação de incerteza e a entrada na esfera da competitividade e do emprego passa também por encontrar novas formas de regulação que proporcionem um novo marco nas relações sociais e económicas. Assim, surgem nas economias avançadas, programas de regulação económica e mudanças importantes na organização do Estado, descentralizando a administração e dando mais competências à administração local.

A pretensão de promover o desenvolvimento regional desde a administração central do Estado, onde se considera cada região e localidade

um espaço abstracto, é uma abordagem insuficiente para analisar e intervir operativamente nos processos territoriais.

A administração local posiciona-se mais eficaz na administração dos recursos e na obtenção dos resultados, pois permite dar a cada problema um tratamento mais adequado em função da capacidade competitiva de cada território. A devolução das competências e da capacidade financeira à administração local e a integração das economias europeias reduzem o papel das administrações centrais na gestão da reestruturação produtiva e territorial. As regiões e localidades converteram-se em espaços privilegiados da nova política económica baseada no conhecimento e na inovação, porque as suas acções ganham em eficácia através de instituições que representam os interesses locais e que facilitem a sinergia das acções e medidas horizontais e verticais de desenvolvimento.

CONCEPTUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

A reestruturação da economia e do Estado está a impulsionar formas mais flexíveis de gestão pública como é a política de desenvolvimento regional. Perante um problema de dimensão global de reestruturação do sistema produtivo europeu, nos últimos anos em Portugal, os decisores locais têm tratado de dar resposta aos seus problemas tentando dinamizar os ajustamentos aos seus sistemas produtivos locais. De forma progressiva, a administração local tem intervindo no processo, impulsionando políticas encaminhadas a solucionar os problemas que advêm da reestruturação produtiva.

Os decisores públicos locais deram conta da severidade e relevância da reestruturação produtiva e dos efeitos negativos a nível local das medidas de controlo dos desequilíbrios macroeconómicos (inflação, défice público, défice da balança de pagamentos), propiciadas pela administração central. A necessidade da intervenção deverá ser centrada nos processos de reestruturação e orientar as intervenções locais pelo estímulo ou surgimento de iniciativas locais e do emprego.

	Política tradicional	Política Nova
Estratégia	Desenvolvimento polarizado; Visão funcional	Desenvolvimento difuso; Visão territorial
Objectivos	Crescimento quantitativo; Grandes projectos	Inovação, qualidade, flexibilidade, empreendedorismo, projectos multidireccionados
Mecanismo	Redistribuição; Mobilidade do capital	Mobilização do potencial endógeno; Utilização de recursos locais e externos
Organização	Gestão centralizada; Financiamento a empresas Administração Pública dos recursos	Gestão local do desenvolvimento; Prestação de serviços; Organizações intermédias

QUADRO I
Conceptua-
lização da
política
de desen-
volvimento

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE REGIONAL

Inovação e economia do conhecimento

A economia global tem vindo a sofrer mudanças consideráveis provocadas pela evolução tecnológica. A difusão da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) possibilitou um melhor acesso à informação e à difusão dos conhecimentos. A mudança tecnológica contribuiu para:

- Dado o carácter acessível do conhecimento, sendo passível de ser partilhado, ao desenvolvimento da globalização dos mercados e na cooperação das instituições de conhecimento;
- A terciarização do emprego, a existência de uma economia baseada nos serviços e em investimentos imateriais.

A economia do conhecimento origina um paradigma novo de gerar valor visto que se baseia no conhecimento e na tecnologia, ou seja, em recursos imateriais capazes de garantir a sua contínua exploração. Para a OCDE, a economia do conhecimento é a aquela que tem directamente como base a produção, distribuição e utilização do conhecimento e informação; distin-

Economia do
conhecimento

gue-se da economia tradicional no sentido de que o recurso base, o seu conhecimento, ao contrário dos recursos base da economia tradicional (capital e trabalho), não diminui com a sua utilização e exploração, mas pelo contrário, é incrementado. A economia do conhecimento pode ser caracterizada pelos seguintes factores:

- Economia de abundância: o recurso conhecimento, porque é imaterial, pode ser partilhado sem se assistir à competição dos recursos escassos;
- A informação virtual cria mercados virtuais reduzindo a importância das distâncias territoriais;
- Não está dependente de orientações abusivas de política fiscal, alfandegária e de rendimento, o conhecimento e a informação fluem para onde existe menos barreiras;
- O potencial humano é um elemento chave do valor criado numa empresa baseada no conhecimento.

A competitividade das empresas na economia do conhecimento passa pela sua capacidade em conquistar, assegurar e procurar a informação e o processo de criação do conhecimento ou produto utilizando-o dessa forma para gerar valor, por outras palavras, na sua capacidade de promover a inovação.

Inovação

A inovação torna-se assim condição *sine qua non* na *performance* e desempenho de qualquer empresa ou organização, pois só com a sua posse se consegue competir nos mercados globais, abertos, e onde todos começam com as mesmas hipóteses de sucesso. Podemos explicar no que consiste a inovação como:

- a introdução de um novo produto ou a melhoria de um produto já existente;
- a introdução de um novo método de produção;
- a abertura de um novo mercado;
- uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufacturados;
- uma nova forma de organização industrial.

A inovação nas empresas costuma estar ligada a processos de investigação de cariz tecnológico, conhecidos como actividades de I&D. É por isso comum encontrar nas empresas a necessidade de criar actividades

desta natureza para aumentar o desempenho. Não obstante, a ideia de que a inovação e investigação são parentes muito próximos, importa reter que o conceito de inovação tem vindo a ser actualizado, especialmente tendo em conta que a inovação pode provir de outras actividades que não sejam necessariamente de investigação. A investigação passa a ser indutiva e não dedutiva, pois os processos ou produtos inovados são pesquisados e explicados após as modificações tecnológicas.

A inovação pode surgir em qualquer etapa dos processos das empresas, sendo a investigação uma actividade intermitente durante tal processo. Sendo assim, a inovação assume-se como um resultado combinado de conhecimento já existente, caracterizada por processos de aprendizagem que ocorrem predominantemente dentro das fronteiras da empresa, e entre esta e actividades a montante (departamento de I&D, fornecedores de bens, serviços e tecnologias) ou a jusante (*marketing* e distribuição, clientes industriais, consumidores).

A inovação deve assim encarar o resultado de diferentes actividades e interacções, dentro da empresa e também fora dela. A empresa é o núcleo central do sistema, mas não pode afastar-se da necessidade de se integrar em redes de conhecimento e de parcerias de inovação. Em torno da empresa gravita todo um conjunto de actores sem os quais a inovação não ocorreria nem se difundiria. O estabelecimento destas ligações e interacções são a condição para a existência de um sistema de inovação.

O sistema de inovação não depende apenas do núcleo vital (empresa) pela sua capacidade em otimizar a inovação, através da gestão dos fluxos de informação e da sua sistematização pelas actividades de I&D internas. Está também dependente de *inputs* de natureza social, como os níveis de capital social do meio envolvente. O capital social resume-se à rede de valores que facilitam a cooperação entre grupos e

Inovação: é a criação de coisas novas ou o rearranjar de coisas antigas mas de uma nova forma. Assim, é a exploração de novas ideias que encontram acolhimento no mercado, usualmente agregando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática. A inovação engloba processos de cariz tecnológico, através da investigação, e processos organizacionais.

Sistema de Inovação é o conjunto de actores – empresas, instituições, mercados e redes que em conjunto, e individualmente –, contribuem para o desenvolvimento e difusão de novas tecnologias (Department of Trade and Industry, UK).

instâncias sociais, porque se crê que níveis elevados de associativismo com constituição e difusão de redes provocam maiores índices de desenvolvimento económico.

O capital social e a partilha de valores são cruciais no âmbito da inovação, visto que esta só existe quando se proporciona um processo de troca e disseminação do conhecimento.

Funcionamen-
to do Sistema
de Inovação

O funcionamento eficaz de um sistema de inovação, devido à centralidade das redes na difusão do conhecimento, depende da modalidade espacial que abrange. A dimensão regional e local possui maiores potencialidades porque:

- promove a interacção pessoal e fomenta o processo de aprendizagem devido à proximidade geográfica;
- possui facilidade no fomento do capital social e da aprendizagem institucional através da partilha de uma cultura regional;
- identifica as necessidades e o desenvolvimento das redes, serviços e instituições regionais de suporte das empresas.
- atrai maiores investimentos e ajudas no âmbito da coesão económica e social da União Europeia, instituição que tem como grande prioridade estratégica a promoção da competitividade e sustentabilidade regional

Instrumentos de Tecnologias de Informação e gestão territorial do município

Vimos como a sociedade do conhecimento alterou os modos e meios de produção da economia. A crescente importância dos recursos cognitivos e a informatização da sociedade tornaram as novas tecnologias de informação (TI) os elementos centrais na forma de gerar riqueza. A forma de gerir uma autarquia com maior eficiência não fica alheio ao desenvolvimento fulgurante das tecnologias de informação. Este enlace na eficiência pode efectivar-se de duas formas:

- Através de metodologias de *e-government* e monitorização da ideia da *autarquia digital*;
- Gestão territorial do município digitalizada

As tecnologias de informação constituem-se em si como a principal arma no processo de modernização da administração local, dado que, com a in-

formatização dos serviços públicos municipais e o acesso electrónico do cidadão aos serviços públicos municipais, existe um impacto directo sobre a economia local, pois são reduzidos os custos de contexto e impacto na estrutura administrativa e, por sua vez, na eficiência.

Para além dos impactos directos na gestão da autarquia, a introdução das TI na administração facilita o envolvimento democrático. O uso destas tecnologias cria uma oportunidade para os cidadãos e toda a sociedade civil de terem maiores níveis de participação e interligação com o poder político local. A proximidade e o debate proporcionado por estas tecnologias torna as instâncias públicas locais mais responsáveis nas suas decisões.

A crescente influência das TI no quotidiano das pessoas e a sua introdução na administração autárquica tem implicações também na forma como esta toma as suas medidas de ordenamento e gestão do território. Desta forma, a importância das TI na gestão municipal:

- Enquanto infra-estruturas físicas, as TI moldam e estruturam o território;
- Enquanto instrumentos de conectividade, as TI têm implicações na definição e no funcionamento do sistema urbano, permitindo o reforço da relação cidade/campo e litoral/interior;
- Enquanto elementos de organização e integração de actividades socioeconómicas, as TIC têm fortes repercussões em sectores como a saúde, educação, turismo, ambiente, transportes e comércio, para além da sua capacidade em reconfigurar os processos produtivos das empresas;
- Facilitam a democratização dos processos de participação e discussão pública aliados à implementação dos instrumentos de gestão territorial.

Uso das TI na governação autárquica

Medidas potenciadoras da inovação regional: *clusters* e parques tecnológicos

O apoio à sustentabilidade regional através da promoção da inovação não tem como ferramenta única os apoios financeiros comunitários. A potencialização dos factores de competitividade das empresas à escala regional e local passa pela edificação de *clusters* que norteiam o fomento do desenvolvimento económico.

Cluster: grupos de empresas e outras entidades cujo relacionamento num determinado local resultam novos factores de competitividade e taxas de crescimento da produção mais elevadas. Segundo Michael Porter, é uma concentração de empresas relacionadas entre si, numa zona geográfica definida, que delimitam um pólo produtivo especializado, com vantagens competitivas.

A noção de *cluster* permite captar interacções entre agentes económicos interdependentes (incluindo não apenas as empresas mas todo o tecido institucional público e entidades de interface) geradas num quadro espacial definido e sob determinadas condições, de onde podem emergir efeitos multiplicadores dos resultados das acções individuais desses agentes.

A proximidade física entre os agentes é o mecanismo de sucesso na potencialização da inovação, pelo que importa incentivar este esforço através de políticas públicas regionais. A administração local tem um papel fundamen-

tal na prossecução deste empreendimento, visto que apenas este nível de governação detém o conhecimento da cultura existente na região. O êxito dos *clusters* é essencialmente explicado pelo impacto da proximidade geográfica e pelas interdependências socioculturais da regionalização da política de inovação baseada nos *clusters*. Existem três razões que explicam o porquê de se instalar actividade económica conjuntamente no mesmo local:

- A concentração da mão-de-obra qualificada no local;
- Existência de uma vasta oferta de bens intermédios e serviços especializados;

Parques tecnológicos são entidades com estatuto jurídico-público ou privado, localizados numa região específica, na qual têm um impacto tecnológico potencial, e cujas actividades fornecem inputs para a investigação e inovação nas empresas, através de funções como a gestão do conhecimento de base, a melhoria das interacções no sistema e a transferência do conhecimento.

- Maior facilidade de circulação da informação a curta distância.

Outra medida potenciadora da inovação e da competitividade regional é a construção de infra-estruturas tecnológicas, nomeadamente parques tecnológicos. A intervenção pública na construção de infra-estruturas é justificada na promoção da inovação porque existem falhas de mercado que extravasam o domínio da empresa, dando origem a benefícios sociais normalmente superiores aos benefícios privados gerados pelas inovações. Neste caso, os resul-

tados da inovação podem ser apoiados pela esfera pública, o que faz dos parques tecnológicos infra-estruturas convencionais, como os transportes ou comunicações. Todavia, assume um «carácter particular ao ser identificado como o fornecimento colectivo de um conjunto de competências específicas e relevantes para a indústria, com vista a uma utilização alargada nas empresas ou outras organizações de utilizadores».

Pela sua importância e porque os parques tecnológicos são o estudo de caso deste material didáctico, será abordado com maior profundidade no quarto e último capítulo.

Sumário

- *Para responder à questão como gerar riqueza propõe-se uma simbiose dos «modelos» de desenvolvimento europeus: o «modelo» francês, que agarra na superestrutura e daí parte para a criação de riqueza. O «modelo» irlandês, que num primeiro momento se focaliza na infra-estrutura económica, sobretudo à conta de investimento estrangeiro e da potenciação da qualificação dos seus recursos humanos. E o «modelo» finlandês bem mais direccionado sectorialmente para as novas tecnologias da informação.*
- *A percepção das formas de acção territorial transformou-se substancialmente nas últimas duas décadas. Muitas regiões europeias durante o período de adaptação à nova economia foram expostas a problemas territoriais de larga escala, especialmente no que toca à competitividade e ao emprego. As regiões e localidades converteram-se em espaços privilegiados da nova política económica baseada no conhecimento e na inovação, criando parques tecnológicos, clusters e aplicando os instrumentos TI na gestão do seu território. A administração local posiciona-se mais eficaz na administração dos recursos e na obtenção dos resultados, pois permite dar a cada problema um tratamento mais adequado em função da capacidade competitiva de cada território.*
- *A promoção da inovação tecnológica deve ser uma preocupação estratégica das autarquias. Nos nossos dias as autarquias adquiriram competências de promoção dos factores que influenciam o desenvolvimento sustentável dos*

seus territórios. As autarquias além de terem o papel promotor, também assimilaram os processos de inovação e da sociedade do conhecimento na sua própria estrutura organizativa e de comunicação com os seus cidadãos. Para além da universalização do e-government, é de registar as novas modalidades de gestão do território através das TIC.

Notas

- ¹ Olson, Mancur; *A lógica da acção colectiva: bens públicos e teoria dos grupos*, Celta, Oeiras, 1998.
- ² Mira Amaral, Luis, «A competitividade portuguesa na Economia do Conhecimento», INA/CADAP.
- ³ Schumpeter, Joseph, *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of capitalism process*, Vol. I, New York, McGraw & Hill, 1964.
- ⁴ Putnam, Robert, *Who democracy work: civic traditions in modern Ital*, Publisher: Princeton University Press, 1994.
- ⁵ Porter, Michael, *The competitive advantage of Nations*, McMillan, Londres, 1990.
- ⁶ Justman, M., Teubal, M, *Tecnological infrastructure policy: creating capabilities and building markets*, Research Policy, Vol. 24.

3

O PEDES – PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DO CONCELHO DE CANTANHEDE

A GEOGRAFIA FÍSICA E HUMANA

A região das
"Gândaras"

Cantanhede, o maior município do distrito de Coimbra, tem uma área de cerca de 390 km² e localiza-se no centro de um triângulo geográfico de notória importância económica, em cujos vértices se situam, além da sede de distrito, as cidades de Aveiro e Figueira da Foz.

Implantado numa zona de clima temperado, com características atlânticas e mediterrânicas, é banhado a poente pelo oceano Atlântico e confronta com os municípios da Figueira da Foz, Montemor-o-Velho e Coimbra, a sul; Mira, Vagos e Oliveira do Bairro, a norte, e Anadia e Mealhada, a nascente. Do ponto de vista do território, integra 19 freguesias com dimensão e densidade populacional muito variável. São elas Ançã, Bolho, Cadima, Camarinha, Cantanhede, Cordinhã, Corticeiro de Cima, Covões, Febres, Murte, Ourense, Outil, Pocariça, Portunhos, Sanguinheira, S. Caetano, Sepins, Tocha e Vilamar. Estas podem de algum modo agrupar-se em função das características socioeconómicas e de identificação comuns, e que resultam da sua localização numa das três regiões naturais em que se estende o território concelhio, a Gândara, a Bairrada e o Baixo Mondego, na confluência das quais se situa a cidade de Cantanhede.

Repartindo-se pelos concelhos de Mira, Figueira da Foz, Montemor-o-Velho e Cantanhede, a Gândara, no que a este último diz respeito, engloba as freguesias mais ocidentais, aquelas que se situam mais próximas do oceano. Trata-se de uma zona constituída por solos arenosos e leves, pobres em nutrientes e que só à custa de árduo amanho das terras e de um grande enriquecimento orgânico se foram tornando, paulatinamente, férteis. Uma passagem do livro *Casa na Duna*, do escritor Carlos de Oliveira, nome grande do neo-realismo, ilustra bem o que era o território há algumas décadas e deixa perceber alguns dos elementos que ainda permanecem: «Na gândara há aldeolas ermas, esquecidas entre pinhais, no fim do mundo. Nelas vivem homens semeando e colhendo, quando o estio poupa as espigas e o Inverno não desaba em chuva e lama. O povoado cresce sobre a duna que há perto de duzentos anos os pinhais começaram a fixar. No alto, a descer para poente, fica a quinta dos Paulos. A quinta desdobra-se em leiras de pinhal, vinha, milho, pela gândara dentro.» (Carlos de Oliveira, in *Casa na Duna*).

A região da Bairrada, por sua vez, encontra-se um pouco mais afastada do litoral, entre o Vouga e o Mondego, a oeste do Buçaco/Caramulo. O seu nome deriva da natureza dos solos, essencialmente constituídos por barros, e as suas suaves colinas apresentam-se cobertas de vinhedos onde se colhem as uvas que estão na base dos excelentes vinhos de Cantanhede, verdadeiro *ex-libris* da região. De resto, o seu clima temperado e a proximidade do mar, aliados aos solos argilo-calcários, contribuíram desde sempre para o grande desenvolvimento da produção vinícola na região.

A região da Bairrada

O Baixo Mondego, no extremo sul, depois da zona rochosa marcada por pedreiras escarpadas, tem como elemento dominante as importantes jazidas de pedra calcária. A famosa pedra de Ançã chamou a si as preferências dos mais proeminentes escultores do Renascimento português e esteve na origem do desenvolvimento de vários ofícios tradicionais relacionados com o trabalho da pedra.

BREVE RESENHA HISTÓRICA

A história de Cantanhede começa muito antes da fundação da Nacionalidade. A Carta Arqueológica do Concelho regista mais de duzentos locais onde surgiram vestígios de diferentes épocas. O topónimo Cantanhede teve origem no nome celta «Cant», que significa pedra grande, que tem que ver com a existência de largas jazidas de pedra calcária.

História de Cantanhede

Cantanhede recebeu carta de foral, em 1514, durante o reinado de D. Manuel I.

No Município de Cantanhede foram nados e criados grandes figuras da história, artes e letras portuguesas dos quais se destacam: D. António Luís de Menezes: 1.º Marquês de Marialva e 3.º Conde de Cantanhede; Pedro Teixeira: bandeirante e desbravador da Amazónia; António Lima Fragoso: compositor e nas Letras Jaime Cortesão, Carlos de Oliveira e mais recentemente Augusto Abelaira.

A 16 de Agosto de 1991 foi elevada à categoria de cidade.

ESTRUTURA ECONÓMICA E SOCIAL

Dados
populacionais

No último Recenseamento Geral da População, datado de 2001, a população do concelho de Cantanhede é de 37 910 habitantes, dos quais 18 230 homens e 19 680 mulheres. As 12 767 famílias residentes aparecem referidas no estudo distribuídas por um total de 18 050 alojamentos clássicos.

De acordo com os dados estatísticos, a região do Baixo Mondego regista uma população de 340 309 habitantes. Ou seja, a população residente no concelho de Cantanhede tem pouco mais de 10% da população total dessa região, no que diz respeito à superfície, representa quase 20% dos 2063 km² da unidade estatística.

Ainda no *Censos 2001*, Cantanhede surge como a freguesia mais populosa, com 7066 habitantes, seguida por Tocha (4016), Febres (3594), Cadima (3216) e Ançã (2579), Covões (2468) e Sanguinheira (2158). As freguesias menos populosas, todas abaixo dos 1000 habitantes, eram Bolho (943 habitantes), S. Caetano (935), Camarneira (870), Outil (865), Corticeiro de Cima (858) e Vilamar (770).

A população activa, 16 093 habitantes, aparece distribuída com 2104 pessoas no sector primário (13%), 5630 no secundário (35%) e 8359 (52%) no terciário.

PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Para diagnosticar a situação económica e social do concelho, na elaboração do PEDES foi utilizada a análise SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Por outras palavras, a avaliação dos pontos fortes e fracos de um determinado contexto.

Os resultados das observações SWOT são particularmente úteis, na medida em que eles facilitam a definição das medidas mais adequadas para potenciar os pontos fortes detectados, dominar e minimizar os pontos fra-

cos, monitorizar eventuais ameaças exteriores e, ainda, aproveitar as oportunidades que forem surgindo.

A análise SWOT realizada no âmbito do PEDES incidiu em vertentes como o território, a população, a agricultura, a indústria, o comércio, o investimento, os serviços, o turismo, a cultura e o desporto. E, no cômputo geral, o saldo apresentava um muito maior número de pontos fracos, situação que configurava um quadro de maiores inquietações face aos exigentes desafios que deixava antever.

Análise SWOT
do PEDES

Ao nível das características do território, a localização do concelho de Cantanhede e a rede de acessos viários na envolvente foram considerados pontos fortes, mas já a elevada dispersão dos aglomerados urbanos, com os problemas de gestão urbanística daí decorrentes, e o nível de cobertura do saneamento básico, cuja rede era ainda embrionária, eram apontados como aspectos extremamente negativos.

Pontos Fracos

No que diz respeito à população, foram referenciados quatro pontos fracos particularmente preocupantes: o baixo nível de escolaridade da população, o baixo índice de natalidade, o grande número de assalariados rurais ou pequenos proprietários e o diminuto emprego no sector secundário, sendo que a pouca mão-de-obra industrial correspondia a um parco tecido industrial.

Por outro lado, eram também pontos fracos a ter em conta a baixa rentabilidade das explorações agrícolas, devido, entre outros factores, à redução da dimensão das propriedades, à falta de mecanização e ao envelhecimento da população no sector.

Agricultura

Cantanhede caracterizava-se por ser um concelho eminentemente agrícola e se as estatísticas não reflectiam uma taxa de desemprego preocupante isso devia-se, em grande parte, ao facto de ele estar oculto numa agricultura de subsistência, na medida em que eram contabilizados como agricultores pequenos produtores de milho, de batata ou de leite, cuja produção era extremamente reduzida.

A silvicultura, a vitivinicultura e a pecuária em especial na vertente de carne, pareciam ser então os únicos sectores com alguma rentabilidade e com possibilidades de desenvolvimento, mas continuava a ser evidente a necessidade de maior investimento na modernização das explorações agrícolas.

Nos anos anteriores a 1998, e à semelhança de outros períodos da história de Portugal, foi visível um significativo êxodo rural, com a fuga de franjas importantes da população de zonas eminentemente agrícolas, especialmente os mais jovens, para as cidades ou para o estrangeiro. Aconteceu um pouco de norte a sul do País e aconteceu também no concelho de Cantanhede. Havia cada vez menos gente interessada em apostar na agricultura e, desta, muito pouca com uma visão empresarial da actividade, ficando os terrenos de minifúndio – raramente ultrapassavam os 2000 m² – entregues a uma população envelhecida que se dedicava a um conjunto de culturas tradicionais e sem preparação ou sequer motivação para evoluir para uma agricultura competitiva.

Com a adesão de Portugal à então Comunidade Europeia, o efeito dos fundos comunitários no sector agrícola acaba por traduzir algum avanço no sentido de contrariar aquela tendência. É assim que aparecem algumas explorações pecuárias relativamente bem dimensionadas e modernas, com níveis de produção já condizentes com as exigências da economia de mercado tendo-se iniciado também entretanto o processo de reconversão da vinha, com a introdução de novos métodos de cultivo e uma aposta clara na produção de vinho de qualidade, nem que para isso fosse necessário sacrificar a quantidade.

Indústria

Quanto à indústria, ela era bastante incipiente, evidenciando problemas estruturais graves. Salvo uma ou outra excepção, havia apenas unidades industriais de reduzida dimensão que, muito ligadas às matérias-primas locais, produziam bens de baixo valor acrescentado e recorriam a mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, em grande parte oriunda do sector primário. Da parte da autarquia não havia políticas de fomento industrial nem um plano consistente para aquisição de terrenos e construção de infra-estruturas destinadas à indústria. Negligenciava-se a captação de investimentos de empresas com bom nível tecnológico e em novos sectores de actividade.

Em 1998, o tecido industrial de Cantanhede resumia-se a pouco mais que duas indústrias de metalomecânica de dimensão apreciável, duas unidades de transformação de produtos oriundos da agro-pecuária, uma do sector do vinho, outra do leiteiro, empresas da fileira da madeira e várias empresas de construção civil com boa capacidade técnica e meios huma-

nos e operacionais qualificados. Mas, como já se referiu, não existia em Cantanhede tradição industrial.

Esta circunstância pode parecer estranha a quem conheça um pouco do que aconteceu logo após o 25 de Abril, na fase em que se fixaram no concelho muitos emigrantes portugueses que regressaram das antigas colónias africanas, na sequência da descolonização. Nessa altura, houve o que se pode designar pela primeira tentativa de modernização da indústria local e que chegou a ser vista como uma espécie de revolução industrial. Mas não chegou a sê-lo.

Houve de facto alguns investimentos industriais importantes, sobretudo na área da metalomecânica e, em menor escala, no caravanismo, com empresas que atraíram quadros técnicos qualificados para o concelho, chegando a evidenciar grande actividade e a projectar uma boa imagem de marca no mercado. No entanto, não passou de um processo efémero, que, por vicissitudes várias, muitas delas conjunturais, se começou a desmoronar ainda no final da década de 1970 e início da de 1980. Para isso, também terá contribuído a circunstância de a maioria dos investimentos serem controlados por um único investidor, uma vez que foi quando os graves problemas financeiros da maior das unidades industriais, então criadas, arrastou para a falência a totalidade das empresas do edifício industrial constituído à sua volta.

Este facto afectou muito negativamente a economia do concelho, não apenas pela perda dessas importantes empresas industriais e a consequente eliminação de algumas centenas de postos de trabalho, alguns deles qualificados, mas também porque a partir daí foi emergindo a ideia de que, em Cantanhede, a indústria não vingaria. Como se imagina, à medida que os anos passam sem surgir nada que contrarie esta ideia, ela vai-se enraizando na consciência colectiva, contribuindo para uma percepção negativista da economia local, que, aliás, perdurou no concelho até, praticamente, à viragem para o século XXI.

Por essa altura, segundo o diagnóstico realizado no âmbito do PEDES, o comércio no concelho enfermava também de grandes debilidades. Não obstante a existência de alguns dos espaços comerciais qualificados, bem dimensionados e com um bom nível de serviço, a generalidade do comércio tradicional, que representava o essencial da actividade do sector, estava anémico e sem grandes perspectivas de evolução. Como contraponto a este cenário, há a

Comércio

considerar apenas a instalação, nos anos 90, de duas superfícies comerciais de média dimensão, com as inerentes vantagens para os consumidores, tanto do ponto de vista da oferta, como da concorrência e preços.

Serviços Por seu turno, relativamente aos serviços, nem a existência de uma expressiva rede de balcões de bancos e seguradoras impediu que o nível global da oferta fosse considerado muito deficiente, algo que, em parte, podia ser atribuído ao poder central.

Acessibilidades Embora em finais dos anos 80, o acesso ao concelho fosse fácil, devido sobretudo à sua localização geográfica e à existência da A1 (Auto-Estrada Lisboa/Porto), a verdade é que a infra-estrutura viária municipal penava de muitas penas. Além das enormes dificuldades nas ligações norte/sul e este/oeste no município e de uma degradação geral da rede de estradas, não existia qualquer plano rodoviário municipal para alterar a situação, um plano que contemplasse uma classificação das vias pela sua importância, em relação aos principais «pólos» de desenvolvimento concelhio, cujos acessos levantavam constrangimentos consideráveis. Por outro lado, a inexistência de uma rede de transportes rodoviários eficiente prejudicava sobremaneira a economia local, asfixiando-a e inibindo a sua expansão.

Turismo No turismo, sector em que se reconheciam ao concelho enormes potencialidades, o estudo detectou um atraso evidente devido sobretudo à limitada oferta de alojamento turístico ao dispor dos visitantes, à fraca exploração dos recursos e à ausência de motivos de atracção suficientemente fortes em termos de animação. Ainda assim, Cantanhede tinha a seu favor alguns bares e restaurantes de qualidade, além de um território não poluído e com reconhecida qualidade paisagística e ambiental.

Cultura O sector da cultura, cada vez mais relacionado com a dinamização da actividade turística, apresentava um cenário muito insatisfatório, sem dinâmica susceptível de corresponder às necessidades da população, quer aos equipamentos quer ao nível de actividade, considerado muito baixo. Na vertente do desporto o quadro não era muito diferente, sendo evidente a inexistência de uma rede de infra-estruturas nesta área, além de que o leque de modalidades era muito reduzido e o número de atletas em prática desportiva regular estava bastante aquém do desejável.

O resultado da avaliação ao nível de investimento privado no concelho reflectia de forma exemplar o carácter geral dos dados obtidos na análise

SWOT: falta de empreendedorismo, investimento privado sem expressão e, consequentemente, uma diminuta oferta de emprego, ausência de espírito empresarial e reduzida capacidade de intervenção da Câmara Municipal para alterar este estado de coisas.

Indicador bem elucidativo desta situação é o facto de, no período quinquenal de 1988 a 1993, as verbas obtidas pelo tecido empresarial do concelho, através dos apoios do FEDER, terem atingido apenas 7,5 de euros – à época, um milhão e meio de contos.

Em municípios vizinhos, como Águeda, Ílhavo e Oliveira do Bairro, por exemplo, as empresas fizeram um muito melhor aproveitamento dos fundos disponíveis naquele âmbito, tirando proveito dessa oportunidade para se modernizarem e criarem novos postos de trabalho, numa palavra, gerando riqueza.

O PEDES E O SEU IMPACTO NO MUNICÍPIO

Ressaltavam pois como evidentes os sinais de um concelho de matriz eminentemente rural com reduzida dimensão económica e quase adormecido no tempo. Sabendo destes constrangimentos um outro nos afligia e desta feita de forma bem mais preocupante. Os costumeiros «velhos do Restelo» e um conjunto de pensamentos retrógrados e mofarentos. Podemos assim dizer que em 1997 Cantanhede estava tolhida por um conjunto de paradigmas que nos cerceava a criatividade e nos amarrava os movimentos e a ambição colectiva. Vamos de seguida abordar alguns deles:

- **«Não há dinheiro»** – Nunca havia dinheiro para nada e portanto não havendo dinheiro não se podia fazer nada. Cruel dilema ou a célebre pescadinha de rabo na boca;
- **«Os trabalhadores da Câmara não trabalham»** – A inoperância de alguns por falta de recursos ou pelos mais variados factores encontrava no anónimo trabalhador municipal o seu bode expiatório;
- **«O Presidente da Câmara era um bicho papão»** – Havia uma distância enorme do cidadão anónimo para com o Senhor Presidente. O culto da personalidade era comum muito também por culpa dos próprios munícipes;

Barreiras à implementação da estratégia

- **«Em Cantanhede a Indústria não vinga»** – Depois da derrocada duma série de empresas industriais na década de 1970, o «solo» estava estéril à instalação industrial;
- **«A Câmara não tem influência nas nossas vidas»** – Lá se votava mas no íntimo de cada um havia a sensação de que o voto valia pouco. A Câmara não mexia com o nosso quotidiano;
- **«Todo o, pouco, dinheiro que existe é gasto na cidade»** – E o resto do concelho não passa de paisagem porque de tão grande, lá não pode chegar o progresso;
- **«A gestão municipal nada tem a ver com a gestão privada»** – Um bom gestor privado dificilmente faria alguma coisa num município – seria totalmente boicotado.

Estas e outras ideias feitas, arreigadas na mente colectiva, são sempre o primeiro e grande obstáculo à mudança. E sem sombra de dúvida a primeira grande batalha a vencer.

Já Thomas Kuhn na sua obra *Estrutura das revoluções científicas* demonstrou que qualquer revolução, por muito tranquila que fosse e era o nosso caso, obrigava a rupturas com a tradição, com velhos hábitos, com velhas formas de pensar e de agir.

Contra tudo e contra todos Ptolomeu, grande astrónomo do Egipto, afirmava que a Terra era o Centro do Universo. Como poderia ser se é o Sol que evolui no firmamento? A aparência da realidade – E no entanto a Terra move-se...

Einstein revolucionou o mundo científico com a sua teoria da relatividade.

Mas estes eram grandes vultos e grandes paradigmas quebrados. E nós pequenos mortais com todas as muitas limitações, com um mar de dúvidas a assolar-nos o pensamento, seríamos capazes de nos agigantar perante esta primeira e prévia tarefa? Mudar as mentalidades...

Era grande a nossa paixão em vencer os desafios. Era enorme a nossa força anímica.

A acreditar que o município poderia ter encontrado o seu líder, precisávamos de uma estratégia de médio-longo prazo consistente.

Precisávamos de uma equipa de gente competente, com disponibilidade mental, motivação e espírito de grupo preparados portanto para o que nos esperava.

E precisávamos por último que os 38 000 munícipes do concelho acreditassem na saga que íamos começar. Foi preciso acreditar!

E foi preciso confiar porquanto a revolução que haveria de ser proposta nem sempre era total ou parcialmente percebida.

Porque a temática era hermética e arrevesada, e não se entendia facilmente, esta foi talvez a maior prova de confiança que alguma vez nos haviam demonstrado.

Não há ninguém que não se habitue às rotinas, aos padrões, aos hábitos. Falar de uma mudança radical para 38 000 pessoas em vésperas de contenda eleitoral, alguém disse, seria um suicídio político. Mas assumimos os destinos do município em Janeiro de 1998 acreditando, apesar de todas as oposições e de todos os arautos da desgraça, que, impelidos por este espírito de missão, seríamos capazes de ser mais competitivos que os outros municípios pela garantia de excelência nos processos e rigor nos procedimentos.

E que seríamos capazes, através duma nova forma de fazer gestão e política nas autarquias, de transportar a nossa terra para um novo e bem mais elevado estágio de desenvolvimento colectivo.

E foi assim que, em 1998, a Câmara Municipal de Cantanhede decidiu realizar um estudo destinado a avaliar a situação em que se encontrava o concelho, ao nível do território, dos indicadores demográficos e sociais, da economia, dos equipamentos colectivos e das infra-estruturas, da cultura, do desporto e do lazer, para, com base nessa avaliação, definir uma orientação estratégica de fundo para o que deveria ser a actuação da instituição nos anos seguintes.

Assim nasceu o PEDES – Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico e Social do Concelho de Cantanhede. Nele se estabeleceram as grandes linhas de força que a autarquia deveria seguir para criar dinâmicas de desenvolvimento que permitissem ao município ultrapassar, o mais rapidamente possível, uma débil situação económica e social resultante de sua excessiva dependência da agricultura e de uma indústria de carácter tradicional sem grande expressão.

Nesse sentido, foi definida no documento uma estratégia de desenvolvimento com objectivos de médio e longo prazo, contemplando a introdução de rigorosos mecanismos de planeamento na gestão camarária e intervenções abrangendo todas as áreas de incidência da actividade da Câmara Municipal. Em termos genéricos, esses objectivos centravam-se na elevação dos padrões

Nascimento
do PEDES

de qualidade de vida das populações em todos os domínios, na promoção da atractividade concelhia relativamente a novos residentes, turistas e empresas.

O PEDES propunha deste modo uma ruptura na forma como a autarquia vinha a ser gerida, ao traçar um rumo bem definido para o futuro do município, avaliando as condicionantes ao desenrolar do processo de desenvolvimento pretendido e propondo uma estratégia com planos de acção concertados em todas as valências que fazem parte da sua esfera de competências.

A partir desse trabalho técnico, que permitiu um conhecimento profundo da realidade local, foi possível perspectivar aquela que deveria ser a vocação do município no contexto da região e do País, no sentido de tirar o melhor partido possível dos factores de que dispunha para potenciar a criação de riqueza. Apontava-se assim o caminho para um novo modelo de desenvolvimento sustentável estruturado em torno da crescente qualificação da base económica para sectores produtivos de bens e serviços de alto valor acrescentado, com uma novidade, uma grande novidade: a aposta na criação de um pólo empresarial em áreas da inovação tecnológica de ponta e da investigação científica aplicada.

O documento viria a ser actualizado em 1999 e 2001, com a correcção de alguns aspectos, na sequência das avaliações entretanto realizadas aos resultados e aos seus efeitos, mas no essencial as orientações e os objectivos iniciais, bem como os pressupostos que estiveram na sua origem, não foram alterados.

E quanto aos resultados, eles são notórios em praticamente todos os domínios, para quem vive ou para quem visita Cantanhede, sendo certo que o impacto económico e social das políticas levadas a cabo de 1998 a 2005 é a base de sustentação para as novas acções que entretanto estão a ser desencadeadas para consolidar o processo de desenvolvimento.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO

Face ao diagnóstico, a estratégia de desenvolvimento para o concelho deveria então maximizar os pontos fortes e minimizar os fracos, agarrar as oportunidades e estar permanentemente alerta às ameaças.

Considerando os constrangimentos identificados, a tarefa não se afigurava fácil, mas desde logo se assumiu que o município iria accionar todos os mecanismos ao seu alcance para o conseguir, tirando partido dos factores favoráveis que, apesar de tudo, o concelho dispunha.

Começou então por se proceder a uma reorganização dos serviços municipais, inovando nos métodos e procedimentos, alterando os circuitos a montante e a jusante dos processos de decisão e introduzindo mecanismos que vieram a concorrer para um aumento dos níveis de desempenho dos funcionários, os quais souberam corresponder, com trabalho, profissionalismo e grande sentido de responsabilidade, à verdadeira cultura de exigência instituída no município. É evidente que neste processo se investiu na formação e na valorização das suas condições físicas e técnicas de trabalho. A verdade é que, se nas organizações nem sempre é fácil alterar hábitos de trabalho consolidados ao longo de anos, no caso dos funcionários da Câmara Municipal não podem ser regateados elogios à enorme disponibilidade com que se mobilizaram para abraçar as novas orientações que passaram a pautar a actividade da instituição perante os novos desafios, no que veio a traduzir-se numa melhoria efectiva da resposta dos serviços às solicitações dos munícipes.

Reorganização
dos serviços
municipais

A este nível deve ser referido o facto de o SIGMC Explorer do Município de Cantanhede ter sido distinguido, em 2004, com uma Menção Honrosa na segunda edição do «Prémio Boas Práticas na Administração Pública», promovido pelo *Diário Económico*, a empresa de consultadoria Deloitte e o Instituto Nacional de Administração.

Segundo os promotores da iniciativa, a Menção Honrosa atribuída à Câmara Municipal de Cantanhede premeia os evidentes benefícios do SIGMC Explorer, tendo em conta os ganhos de eficiência no que diz respeito ao volume de processos tratados e ao número de funcionários envolvidos na sua gestão.

O SIGMC Explorer foi desenvolvido pela autarquia na sequência da consolidação dos processos SIG mais simples, com o objectivo de fazer chegar a informação geográfica e os procedimentos que lhe estão subjacentes a todos os intervenientes nos processos do município.

Assente na utilização da Internet, o sistema SIGMC Explorer (<http://sig.cm-cantanhede.pt>) consiste num conjunto de aplicações SIG com ferramen-

tas de gestão e manutenção próprias, servindo de interface para gestão e exploração do território municipal em todos os aspectos que envolvam directa ou indirectamente a localização e representação espacial de informação. Esta interface permite visualizar e imprimir informação geográfica, assim como aceder a aplicações específicas para as diversas áreas de intervenção do município. O sistema inclui ainda uma política de acessos e permissões baseada em perfis de utilizadores, possibilitando que o mesmo conjunto de aplicações e de dados possa ser utilizado quer pelos dirigentes e técnicos da autarquia, quer por outras entidades externas à autarquia com interesses partilhados, quer ainda pela comunidade em geral.

A principal e mais visível vantagem da utilização do SIGMC Explorer reside no facto de ter passado a ser possível a qualquer interveniente nos processos do município, ou a qualquer cidadão, consultar a informação geográfica existente a partir da Internet, dispensando a deslocação aos serviços da Câmara para obter essa mesma informação. O cidadão pode assim, sem sair de casa, consultar a informação de que necessita para determinado local e nos diversos domínios de intervenção da autarquia, obtendo respostas imediatas sobre questões que antes poderiam demorar horas ou mesmo não ser possíveis sem o envolvimento de diversos funcionários e vários dias de espera.

De salientar ainda que a aplicação permite, nomeadamente no âmbito da gestão urbanística, confrontar as pretensões dos munícipes, que vão sendo registadas na base de dados geográfica do sistema, juntamente com as decisões proferidas sobre processos geograficamente próximos ou de características semelhantes, contribuindo assim para uma maior coerência e consistência das decisões da Câmara Municipal.

Em 2003, começou a funcionar no edifício dos Paços do Concelho o Posto de Atendimento ao Cidadão (PAC), na sequência de um protocolo de colaboração celebrado entre a Câmara Municipal e o Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão, através do qual os munícipes passaram a dispor de uma estrutura de atendimento ao público onde podem obter documentos e informações de diversas entidades e acompanhar, através da Internet, a evolução dos respectivos processos.

O PAC de Cantanhede disponibiliza os serviços de substituição e revalidação de carta de condução, certidões do registo civil (nascimento, casa-

Posto de
Atendimento
ao Cidadão
(PAC)

mento e óbito) e do registo comercial e predial, proporcionando também a obtenção do certificado de registo criminal negativo, entre outros. Além disso, os utentes vão poder solicitar inscrições nos centros de saúde e requisitar o cartão do utente, actualizar dados pessoais e do agregado familiar, marcar ou alterar consultas e pedir declaração para assistência médica ou relatórios clínicos de hospitais. O funcionamento do Posto de Atendimento ao Cidadão é, desde início, assegurado por funcionários afectos ao Município de Cantanhede, que suporta a respectiva remuneração.

Outra medida que viria a produzir benefícios no Município de Cantanhede, do ponto de vista orgânico e funcional, foi a constituição, em 2002, da INOVA – Empresa de Desenvolvimento Económico e Social de Cantanhede, para a qual a autarquia transferiu a gestão de algumas áreas da actividade camarária. De acordo com o que consta nos seus estatutos, a INOVA ficou com a responsabilidade de realizar investimentos e proceder à gestão e exploração do sector de abastecimento de água, competindo-lhe elaborar projectos e proceder à construção, ampliação, conservação e remodelação dos sistemas de captação e distribuição. Neste domínio, a sua actividade passa por garantir o regular funcionamento das estações elevatórias e de tratamento de água, sendo obrigada a cumprir escrupulosamente as exigências de qualidade que estão determinadas para o consumo público, bem como realizar as ligações às redes de distribuição de novos consumidores e promover a construção, conservação, limpeza, desinfeccção e desobstrução de fontes, reservatórios, aquedutos e condutas.

Outro dos sectores que também transitou da autarquia para a esfera de competências da empresa municipal foi o saneamento e protecção ambiental. À INOVA cabe neste âmbito executar a ligação ao colector público dos prédios situados nas áreas por ele servidas, assegurar o funcionamento dos sistemas de tratamento de águas residuais e levar a cabo a desinfestação das redes de esgotos e a limpeza de fossas sépticas.

Por outro lado, a empresa municipal é responsável pela gestão e exploração do sistema de limpeza urbana e recolha dos resíduos sólidos urbanos do concelho, procedendo à colocação de contentores, vidrões e papeleiras e aplicando as disposições das leis e posturas municipais relativamente a estes serviços. Os estatutos referem expressamente que nesta área as suas responsabilidades se estendem ao controlo das operações de acondicionamento,

Empresa de
Desenvolvi-
mento do
Concelho de
Cantanhede
(INOVA)

transporte e tratamento de resíduos sólidos urbanos, promovendo a sua valorização através da recolha selectiva e da implementação de ecocentros.

Além disso, a execução de intervenções de beneficiação e valorização nos espaços verdes pertencentes ao domínio público municipal e a sua manutenção periódica está também a cargo da INOVA, que passou ainda a funcionar como interlocutor dos empresários relativamente a questões ambientais, designadamente sobre o destino a dar aos resíduos industriais.

Do ponto de vista territorial, o município tem um posicionamento geográfico excelente, localizando-se no centro de um núcleo de cidades médias com uma população total da ordem das 300 000 pessoas. É servido por diversas vias de comunicação de primeiro nível e a uma distância de menos de 30 minutos de automóvel relativamente a três universidades, duas das quais – Coimbra e Aveiro –, com elevado prestígio nacional e internacional.

Por outro lado, a atractividade do núcleo urbano de Cantanhede, com largos espaços, ambiente calmo, seguro e não poluído, com preços de habitação muito mais reduzidos do que os das principais cidades da região, nomeadamente Coimbra, deixava antever uma procura crescente da cidade como local de residência de novos quadros, o que deveria ser potenciado com a criação de oportunidades de emprego qualificado.

Além disso, a possibilidade de aquisição de terrenos, tendo em vista a ampliação das infra-estruturas para instalação de indústrias era também um factor favorável ao desenvolvimento de um novo ciclo de investimento industrial.

A estratégia proposta era baseada na ideia de conquista de uma nova centralidade para Cantanhede, reforçando os aspectos positivos da sua posição geográfica, com a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, serviços e comércio de qualidade, animação cultural e desportiva e assente no objectivo de servir uma população de trezentas mil pessoas. Ou seja, a população do concelho de Cantanhede, mas também da região envolvente, na confluência dos distritos de Coimbra e de Aveiro.

Para se afirmar e consolidar essa nova centralidade basear-se-ia no conceito de círculo virtuoso do desenvolvimento, incrementando e articulando as acções propostas nas diversas valências para atingir os objectivos definidos. A partir deste conceito o plano estratégico estruturava-se em três eixos principais que se deviam reforçar mutuamente no que concer-

ne ao desenvolvimento económico, num quarto eixo de vertente eminentemente tecnológica e de inovação e outros dois de características eminentemente sociais, incluindo a protecção da população agrícola e do espaço rural no seu todo.

Os três primeiros eixos de desenvolvimento contemplavam um forte impulso ao investimento privado, onde as políticas públicas teriam um papel decisivo no reforço da atractividade do concelho como local de instalação e no *marketing* e promoção de Cantanhede.

Impulso ao
investimento
privado

Para garantir o sucesso e dinamização do investimento industrial, considerava-se urgente reforçar de imediato a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, apoiando a incrementação de novas valências no ensino técnico e atraindo jovens de elevada formação para fixarem residência no concelho.

De forma a garantir um nível de animação e qualidade de vida consentânea com as aspirações destes novos habitantes, e conseguir, em simultâneo, criar um pólo de atracção a nível regional, seria necessário dotar Cantanhede de um comércio moderno, de equipamentos culturais, de ensino, desportivos e de lazer, assim como dispor de alojamentos a preço razoável, com as facilidades e estrutura difíceis de alcançar nas cidades vizinhas.

Por outro lado, deveriam ser accionados mecanismos para evitar a marginalização dos sectores da população com menor formação e de idade mais avançada, normalmente as mais ligadas à lavoura.

A preservação dos rendimentos destes agricultores e o desenvolvimento de uma nova agricultura mais competitiva, embora valorizando as características próprias e as especificidades da região também constavam do projecto.

Estabeleceram-se assim seis objectivos estratégicos e políticas a desenvolver, os quais foram enunciados de modo a maximizar as sinergias entre os diversos programas de acção a levar a cabo.

Nesta vertente, o PEDES referia que a identificação dos objectivos estratégicos e das suas componentes não obedeceu a qualquer sequência de importância, urgência ou outra, tendo sido todos considerados ao mesmo nível, partindo do princípio que era forçosa a intervenção simultânea em todas as áreas.

Entendia-se que os resultados seriam bem mais consistentes através do reforço mútuo dos programas de acção. E esta seria a melhor via para asse-

Objectivos
do PEDES

gurar a entrada do Concelho no pretendido círculo virtuoso do desenvolvimento, perseguindo então os seis objectivos enunciados. A saber:

1. Atracção de investimento industrial;
2. A aposta no turismo;
3. Desenvolvimento do comércio;
4. Imigração de quadros e profissionais qualificados;
5. Preservação dos rendimentos da população agrícola/combate ao êxodo rural;
6. Solidariedade e acção social.

Atracção do investimento industrial

O PEDES do concelho de Cantanhede referia que o fortalecimento do sector industrial no concelho devia ser encarado como prioridade para promover o desenvolvimento económico e social, a fixação das populações e a criação de riqueza e bem-estar.

A atracção de investimento industrial pressupunha acções com incidência em diversas áreas, como a valorização da infra-estrutura viária e transportes, a ampliação das zonas industriais, a criação de facilidades à instalação de empresas, qualificação da mão-de-obra e promoção de um grande certame de actividades económicas, entre outras.

Rede de estradas

Relativamente à rede de estradas, a Câmara Municipal levou a cabo um plano de intervenções que veio a reverter num sistema viário com eixos estruturantes de penetração no concelho, os quais acentuaram as vantagens da localização industrial ao mesmo tempo que vieram facilitar a deslocação de trabalhadores para as diversas unidades e parques industriais.

Face às inúmeras alternativas oferecidas para localização das empresas, o município investia assim num factor com influência determinante na tomada de decisão dos empresários, ao mesmo tempo que desenvolvia outros mecanismos considerados fundamentais para garantir a concretização dos projectos de investimento no concelho. E isto pressupunha diversas medidas cuja implementação não se afigurava nada fácil, em virtude das limitações e dos constrangimentos existentes. Duas delas acima de quaisquer outras: em primeiro lugar, a falta de lotes de terreno devidamente infra-estruturados para instalação industrial; em segundo lugar, o problema da burocracia, que constitui sempre um enorme obstá-

culo à actividade empresarial e que tantas vezes acaba por inviabilizar os investimentos.

Para ultrapassar tais entraves, o município avançou decisivamente com a ampliação e qualificação das zonas industriais, de forma a responder às expectativas dos empresários; paralelamente, procedeu à simplificação e agilização dos processos administrativos de licenciamento, cultivando uma relação franca e aberta com os agentes económicos, que passaram a contar com interlocutores especialmente vocacionados para os ajudar a ultrapassar as dificuldades que eventualmente pudessem surgir.

Aumento
das zonas
industriais

Nesse sentido, foi criado na autarquia o Gabinete de Inovação e Desenvolvimento Económico e Social, a funcionar na dependência directa do presidente da Câmara Municipal, que, entendendo as exigências a que estão sujeitos os empresários em matéria de investimento, se colocava ao seu lado para, na instituição ou fora dela, batalhar pela resolução dos problemas, em tempo útil.

Em 1998, o concelho dispunha de duas zonas industriais, concretamente em Cantanhede e Murte, e outra prevista para Febres. No âmbito do plano estratégico de desenvolvimento, a Câmara Municipal procedeu à expansão das zonas industriais de Cantanhede e Murte, e iniciou e concluiu as infra-estruturas de Febres e da Tocha.

Neste domínio, seguiram-se as orientações preconizadas no PEDES, as quais passavam, entre outros aspectos, por atrair empresas em áreas de especialização, de forma a obter um maior poder de cooperação entre indústrias e a atingir um elevado grau económico e competitivo, aproveitando as sinergias nas diversas cadeias de valor. Dessas áreas de especialização industrial são de referir a indústria automóvel, a metalomecânica ligeira, a fileira da madeira, a indústria agro-alimentar e a cerâmica.

Atracção de
investimento
especializado

Além de prescindir da cobrança de derrama, no entendimento de que isso constitui um incentivo à instalação de empresas no concelho, a autarquia fez incluir no plano estratégico de desenvolvimento um regulamento de apoio ao investimento industrial, com critérios que levam em linha de conta a viabilidade técnica e económica dos projectos e o reforço da cadeia de valor do concelho, de harmonia com os objectivos do plano estratégico de desenvolvimento. Os preços dos terrenos eram assim determinados em função da avaliação das características das propostas de investimento.

Apoios ao investimento

Como condição prioritária na atribuição dos apoios considerava-se o valor do impacto da actividade da empresa na estrutura económica e empresarial do concelho, através do cálculo do volume de investimento, da área solicitada/volume de investimento, da área solicitada/número de postos de trabalho, da inserção na cadeia de valor do concelho, da inserção na especialização desenhada para o respectivo parque industrial e na eventual internacionalização da empresa.

Uma referência merece também o facto de ser valorizado o número de postos de trabalho a criar, sobretudo os qualificados, segundo o melhor *ratio* licenciados/postos de trabalho, bem como a competitividade das empresas pós-projecto, demonstrável na qualidade da sua gestão, no teor de inovação dos produtos e serviços a prestar e nas suas vantagens competitivas.

Consideravam-se ainda como critérios a ter em conta no apoio ao investimento, a ausência ou a correcção de efeitos ambientais nefastos, a existência de condições de salubridade, higiene e segurança no trabalho adequadas à actividade e à promoção da dignidade dos trabalhadores.

No conjunto das acções a implementar com o objectivo de atrair investimento industrial, constava a promoção de um grande certame de actividades económicas. E isso foi feito com a nova dinâmica introduzida na Expofacil – Feira Agrícola, Industrial e Comercial de Cantanhede que em 1998 tinha uma escala local. Passados poucos anos, fruto de uma estratégia de crescimento sustentado e muito bem concretizada na prática, atingiu uma dimensão que lhe permitiu obter notoriedade a nível nacional, tornando-se o maior certame de actividades económicas da Região Centro e um dos mais importantes do País. O evento decorre nos últimos 10 dias de Julho e nas últimas edições tem registado a participação de mais de 550 expositores, incluindo algumas das mais prestigiadas empresas nacionais.

Com as medidas tomadas nesta área, o concelho passou a registar um processo de expansão económica e a conhecer uma profunda transfiguração do seu tecido produtivo.

A aposta na indústria, fazendo diluir a tradicional dependência do concelho da agricultura e do comércio, viria a revelar-se, poucos anos depois inteiramente ganha. Fruto das acções desencadeadas pela Câmara Municipal, entre 1998 e 2003, convergiram para Cantanhede investimentos priva-

dos que ultrapassaram 100 milhões de euros, com reflexo directo na criação de mais de mil e seiscentos postos de trabalho.

A aposta no turismo

Avaliada a importância estratégica do turismo, foram definidas uma série de acções tendentes a explorar devidamente o potencial económico dos recursos existentes e a projectar o concelho como destino turístico de qualidade. Dos planos de acção desencadeados neste domínio destacam-se a valorização dos recursos naturais e do património edificado, a abertura de postos de turismo, a organização de grandes eventos, a promoção da gastronomia e do vinho de Cantanhede, o investimento em equipamentos culturais, desportivos e de lazer, e a criação de condições para o aumento da oferta de alojamento hoteleiro. Entretanto, ao mesmo tempo que se editaram folhetos, brochuras, postais ilustrados e um roteiro com os principais locais de visita, foi lançado o *slogan* sabores de terra e mar, expressão em que passou a assentar a imagem de marca de Cantanhede em termos turísticos. Uma imagem que foi firmando os seus créditos a partir da reconhecida qualidade dos seus vinhos e da sua rica tradição gastronómica, seja no litoral, onde se podem apreciar as saborosas caldeiradas, ou o robalo e a sardinha na telha, seja no interior, que tem no leitão à bairrada e na chanfana as suas propostas culinárias mais conhecidas.

Com a implementação destas acções, o concelho de Cantanhede passou a ter para oferecer a quem o visita uma grande variedade de recursos naturais bem conservados, valorizados e limpos, uma rede de bons equipamentos colectivos e uma paisagem urbana onde coexistem espaços verdes e zonas de lazer de excelência. Isto para além dos edifícios notáveis representativos da arquitectura portuguesa e um conjunto significativo de igrejas e capelas onde pontificam exemplos de estatuação de grande valor histórico e artístico.

Por outro lado, procedeu-se à abertura de mais três postos de turismo: na cidade de Cantanhede; em Ançã, no âmbito de uma intervenção urbanística de fundo; e junto à capela da Varziela, importante monumento nacional classificado que viu toda a sua área envolvente também significativamente valorizada em termos paisagísticos.

Estes novos equipamentos, onde além da informação turística se procede à venda de artesanato e à apresentação de exposições temporárias sobre

Acções de
valorização
do turismo

Postos de
turismo

Cantanhede, vieram preencher uma antiga lacuna em termos de promoção do concelho, já que o posto de turismo da Praia da Tocha, em funcionamento apenas na época balnear, era manifestamente insuficiente para dar resposta adequada à necessidade de projectar a imagem do concelho no âmbito de um sector de notório potencial económico.

FIGURA I
Posto de
turismo de
Cantanhede



Oferta hoteleira

Paralelamente, no sentido de superar a evidente insuficiência da oferta de alojamento hoteleiro, que praticamente se circunscrevia à Albergaria Arcada, na Tocha. Com a categoria de quatro estrelas a albergaria dispõe de 64 quartos e foi parcialmente renovada há alguns anos.

No sentido de colmatar esta lacuna, foram então criadas condições para a existência de mais duas unidades hoteleiras no concelho. Para isso, a Câmara Municipal alienou um terreno numa das zonas nobres da cidade de Cantanhede, onde foi construído um hotel que já está a funcionar, o Marialva Park Hotel. Situado no limite poente da Quinta de São Mateus, tem três estrelas e conta com uma arquitectura de linhas modernas e elegantes nos seus sessenta e seis quartos (dois dos quais suítes) e uma série de espaços para outros serviços. Entretanto, está também prevista a construção de outro hotel na Praia da Tocha, para o qual a autarquia alienou também uma parcela de terreno.

Entretanto, com o objectivo de alargar ainda mais o âmbito da oferta turística, a Câmara Municipal iniciou uma política de dinamização cultural particularmente activa, nomeadamente nos domínios das artes plásticas, da música e do teatro, política essa que já colocou Cantanhede nos principais roteiros de âmbito nacional que se dedicam à divulgação de eventos dessa natureza.

Aliás, o reconhecimento da importância das iniciativas culturais e dos equipamentos colectivos na dinamização do sector turístico foi uma das motivações que levou a Câmara Municipal a avançar com a elaboração de um Plano Director Cultural do Município.

O estudo, desenvolvido por uma equipa de técnicos especializados, apresenta um diagnóstico das condições em que se desenrola a actividade no sector da cultura, tanto do ponto de vista da oferta como do da procura. Com base nas informações coligidas, procedeu-se a uma caracterização sistematizada dessas condições, a partir da qual foi definida a estratégia a seguir para o desenvolvimento cultural do concelho, estratégia essa que inclui propostas de operacionalização com acções concretas a implementar no terreno.

O Plano Director Cultural do Município de Cantanhede, iniciativa ao tempo de contornos inéditos em Portugal, consubstancia-se assim nos fundamentos da política de fomento cultural do concelho, elegendo os principais objectivos que a autarquia, em articulação de esforços com os agentes culturais, deverá prosseguir nesse domínio. Trata-se, portanto, de um enunciado programático que passou a ser devidamente equacionado no processo de desenvolvimento pleno e sustentado do concelho, já que se destina a promover o acesso generalizado da população aos bens e valores da cultura, não só do ponto de vista da recepção mas também facultando os meios indispensáveis à sua participação efectiva em actividades de criação cultural e artística.

O novo documento orientador da intervenção pública e privada na área da cultura integra e articula já os recursos existentes e os projectos em curso nesta área, de forma a maximizar os seus benefícios, e define um elenco de medidas necessárias para, de acordo com a estratégia estabelecida, promover uma verdadeira política de dinamização cultural com incidência a diversos níveis.

É que, além de a cultura ser uma valência fundamental a ter em conta na criação de bons padrões de qualidade de vida, existe um leque de actividades que lhe estão associadas com indiscutível potencial económico. Neste

Dinâmica
cultural

âmbito, o Plano Director Cultural do Município de Cantanhede propõe programas de revitalização de actividades locais com dimensão cultural, do artesanato à arquitectura tradicional, em complementaridade com o turismo cultural e o ecoturismo, bem como acções baseadas na aposta em sectores de vanguarda ou projectos-piloto orientados para a exploração de novas ofertas culturais e artísticas.

Deste modo, a cultura surge entendida não só como ingrediente fundamental na criação de sentimentos de pertença ao território e de «espírito de comunidade», mas também como uma alternativa válida a fontes de rendimento e de emprego convencionais, numa lógica de diversificação da economia local.

Seguindo as orientações do Plano Director Cultural do Município, a autarquia apostou na realização de grandes eventos, na sua grande maioria com forte pendor cultural. Destes destaca-se o Simpósio Internacional de Escultura, realizado desde 1999, com a participação de prestigiados escultores nacionais e internacionais, seleccionados entre as muitas dezenas de candidatos que normalmente se apresentam perante um júri constituído para o efeito. A arte de trabalhar a pedra e a sua divulgação, num concelho com enormes tradições nesta área, é o principal objectivo do certame, que já vai na sua sétima edição. Todos os trabalhos acabaram por enriquecer, terminado o simpósio, a fisionomia urbana de Cantanhede, através da sua exposição em plena cidade e em todo o concelho.

Outra iniciativa que tem atingido grande relevo a nível nacional diz respeito aos denominados Percursos de Arte, ambicioso programa de exposições de artes plásticas iniciado em 1999 e que atrai a Cantanhede, durante todo o ano, milhares de visitantes. Neste âmbito, tem vindo a ser apresentada na Casa Municipal da Cultura e no Museu da Pedra a obra de alguns dos maiores artistas contemporâneos, como Júlio Pomar, Júlio Resende, Paulo Ferreira, Noronha da Costa, José Cutileiro, Carlos Carreiro, Zulmiro de Carvalho, René Bertholo e Albuquerque Mendes, entre outros.

Simultaneamente, têm sido organizados diversos ciclos de artistas locais, programa que contempla exposições colectivas de artistas plásticos e autodidactas do concelho, que têm assim a possibilidade de apresentar o seu trabalho nas áreas da pintura, escultura, instalação, tapeçaria, cerâmica, azulejaria e vitral. Aqui, o objectivo é também incentivar a produção

artística, numa lógica de investimento na dinamização cultural que, entre outros aspectos, faculte aos criadores locais oportunidades para se afirmarem como artistas e como agentes culturais.



FIGURA II
Exposição de
pintura na
Casa Municipa-
l da Cultura

Desde 2004 que, todos os anos, Cantanhede é palco de um acontecimento de características inéditas em Portugal. Trata-se do Festival Internacional Dixieland, evento que conta com a participação de uma dezena de prestigiadas bandas nacionais e internacionais deste género musical de raiz popular que esteve na origem do jazz ao bom estilo de Nova Orleães.

Entre os diversos motivos de interesse que suscitam a visita a Cantanhede de muitos milhares de visitantes, destaca-se a *street parade*, que, juntamente com as bandas que intervêm no festival, integra quadros alegóricos preparados por representantes de cerca de meia centena de instituições, nomeadamente as bandas filarmónicas e a generalidade das associações culturais do concelho. Durante o certame realizam-se, em três noites consecutivas, grandes concertos no Parque Expo-Desportivo de S. Mateus, junto a uma área onde decorre em simultâneo a Tapas & Papas – Feira de Gastronomia e Artesanato. Para promover a descentralização do evento e mobilizar a população do concelho as bandas fazem ainda exposições em todas as freguesias.

Política
desportiva

Noutro domínio, promoveu-se a realização de ciclos de teatro amador, a vertente mais visível do programa de apoio à actividade teatral que a autarquia começou a desenvolver em 1998.

Estruturado num modelo de organização em cada uma das mais de uma dezena de grupos de teatro envolvidos produz um espectáculo para levar à cena nas localidades onde estão sediadas as colectividades envolvidas. Os ciclos de teatro têm como objectivo criar dinâmicas de intercâmbio artístico e a partilha de experiências que concorram para a consolidação de uma prática regular desta actividade de manifesto interesse cultural.

A participação dos grupos de teatro no projecto tem como contrapartida camarária a atribuição de um subsídio a cada um dos grupos de teatro, destinado a participar nas despesas com guarda-roupa, caracterização, cenários e deslocações, para além de outros apoios, nomeadamente de carácter logístico e de divulgação.

Além de ser um dos maiores certames nacionais de actividades económicas, a Expofacic – Feira Agrícola, Industrial e Comercial de Cantanhede é hoje reconhecida como um dos maiores eventos festivos e culturais do País. Algumas das suas vertentes mais relevantes são sem dúvida os espectáculos musicais, que nos últimos anos tem vindo a incluir a actuação de grandes nomes do panorama artístico internacional, um grande certame gastronómico, com cerca de meia centena de tasquinhas tradicionais, mostras de artesanato e as actividades de animação cultural levadas a cabo pelas associações e escolas do concelho.

Sendo o reflexo da actividade económica, social e cultural do município e da capacidade de iniciativa dos seus agentes, a Expofacic é mais que um certame, é o ponto de encontro da alma cantanhedense, dando expressão e palco à auto-estima, à irreverência e vontade de continuar a ganhar os desafios do futuro.

Paralelamente à realização de eventos e iniciativas culturais regulares, a edilidade desenvolveu um intenso programa de espectáculos de música clássica, patrocinando actuações da Orquestra Metropolitana de Lisboa, da Companhia Portuguesa de Ópera, Orquestra do Norte e Coro Lisboa Cantat, da Filarmonia das Beiras, da Orquestra Clássica do Centro e da Orquestra Sinfónica Juvenil, entre outras prestigiadas formações orquestrais. Pretendia-se assim contribuir para a formação de públicos e, simulta-

neamente, ampliar o leque da oferta cultural para corresponder às necessidades de novos residentes nesta área.

Dada a inexistência de um auditório que pudesse acolher a realização de grandes eventos culturais a formação de públicos passou também por um programa de excursões culturais que tem levado a espectáculos apresentados em Lisboa, Porto e outras cidades do país milhares de munícipes. A ideia sempre actual que se «Maomé não vai à montanha, vai a montanha a Maomé».

Tal como se perspectivava para o sector da cultura, o desporto foi outra das valências equacionadas como potencialmente geradora de benefícios na área da promoção turística, sobretudo no que diz respeito à rede de equipamentos e à organização de grandes eventos desportivos susceptíveis de dar visibilidade ao concelho a nível nacional e, se possível, internacional. Este aspecto seria aliás referido no Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Concelho de Cantanhede que a Câmara Municipal mandou elaborar a uma equipa de reputados técnicos.

Além da classificação dos espaços e equipamentos desportivos existentes e da inventariação dos hábitos da população neste domínio, o estudo aponta o modelo organizacional adequado ao funcionamento dos serviços municipais de desporto e as regras que devem pautar a sua relação com os promotores da prática desportiva, apresentando ainda as normas a que deverá ficar sujeita a certificação da qualidade das infra-estruturas desportivas e os respectivos critérios de exploração.

O propósito enunciado apontava também para a definição dos fundamentos de uma política de desenvolvimento desportivo verdadeiramente consequente, quer na optimização e rentabilização dos recursos disponíveis quer no rumo a seguir relativamente à construção de novos equipamentos.

Segundo se refere no documento, este aponta uma orientação que facilita a implementação de medidas essenciais à elevação dos padrões de qualidade de vida da população, contribuindo para aumentar e melhorar a oferta, sobretudo aos jovens, de mais e melhores oportunidades para o exercício de uma actividade desportiva regular que os afaste de alguns dos perigos sociais com que hoje se vêem confrontados.

Para a autarquia, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Concelho de Cantanhede justificava-se ainda pela necessidade de se proceder à clarificação das responsabilidades e competências da autarquia

face às obrigações que estão acometidas ao Governo, uma vez que, aos crescentes encargos assumidos nesta área pela Câmara Municipal tem correspondido uma redução substancial daquela que devia ser a participação/intervenção da administração central nas várias vertentes em que se desenvolve o fenómeno desportivo.

Foi este o enquadramento de fundo que pautou toda intervenção da Câmara Municipal no sector do desporto, área em que foram desencadeadas acções com indiscutível impacte na promoção turística do concelho. Do elevado número de grandes eventos desportivos, organizados pela autarquia ou no âmbito de parcerias com outras entidades, salientam-se a realização de um jogo de apuramento da Selecção Nacional para o Campeonato Mundial de Futebol Feminino, algumas das mais prestigiadas provas do País em natação, entre os quais uma edição do Campeonato Nacional de Clubes da Primeira e Segunda Divisão, outra dos Campeonatos Nacionais de Piscina Curta e ainda o Campeonato Nacional de Natação Sincronizada e o Torneio Internacional de Minibasquete Cidade de Cantanhede. Especial referência merece ainda o Open de Ténis de Cantanhede que se realiza todos os anos com a participação dos melhores tenistas portugueses, e várias importantes competições velocipédicas, com destaque para um contra-relógio da Volta a Portugal em Bicicleta e finais de etapa em várias edições da mais importante prova do calendário velocipédico. Em 2000 a Câmara Municipal deu um impulso decisivo à constituição de uma equipa profissional de ciclismo, assumindo-se como principal patrocinador, juntamente com a Adega Cooperativa de Cantanhede. Tendo como entidade tutelar em termos desportivos a Sociedade Columbófila Cantanhedense, associação com forte tradição na modalidade, a Cantanhede/Marquês de Marialva (assim se designava a equipa), participou em todas as edições da Volta a Portugal nas edições de 2000, 2001 e 2002, e em diversas importantes competições internacionais com resultados desportivos assinaláveis.

Segundo os fundamentos invocados na altura, o papel fundamental da Câmara na constituição da equipa de ciclismo enquadrava-se numa estratégia de *marketing* institucional do município, visando promover a imagem de Cantanhede junto de potenciais investidores e projectar o concelho em termos económicos e turísticos, vertente que esteve também na base da participação da Adega Cooperativa no projecto.

Requalificação e valorização do património edificado. O investimento na requalificação e na valorização do património edificado foi entendida como fundamental para reforçar a consciência colectiva em torno das suas mais importantes referências materiais e, por essa via, dinamizar também a afluência turística ao concelho.

Das acções levadas a cabo com esse propósito, destacam-se as intervenções de valorização urbana na cidade de Cantanhede com incidência na recuperação arquitectónica dos edifícios históricos mais relevantes, dotando-os ainda de novo enquadramento paisagístico, bem como na requalificação do centro histórico da vila de Ançã, reforçando a atractividade de uma zona que dispõe de elementos de grande importância patrimonial, e na Pocariça, onde existe também um conjunto de imóveis de indiscutível valor arquitectónico.

O património monumental é a face mais visível das povoações. As igrejas antigas e modernas, os mosteiros medievais, as pequenas capelas, os grandiosos solares brasonados, as antigas e tradicionais casas rurais, os pelourinhos, os cruzeiros, enfim, os monumentos e outras edificações do passado com valor cultural e que ainda persistem.

Daí o enfoque na riqueza do património cultural e edificado de Cantanhede e na requalificação e valorização do património como factor de captação de turistas.

Intervenção
urbana



FIGURA III
Arcos da Casa
do Marquês
de Cascais
e Pelourinho
de Ançã

Das largas dezenas de intervenções do município em espaços de fruição pública de raiz histórica, em igrejas, capelas, pelourinhos, palacetes, construção popular, casas brasonadas, moinhos, fornos destacam-se as seguintes:

- Ampliação e reconstrução da Casa Municipal de Cultura;
- Adaptação de edifício e ampliação para instalação do Museu da Pedra;
- Apoio total à reconstrução da «Casa do Bugalho»;
- Reconstrução e abertura dos Arcos da Casa do Marquês de Cascais em Ançã;
- Reconstrução e arranjo paisagístico dos moinhos de Ançã;
- Requalificação da envolvente à capela da Varziela – O Retábulo da autoria de João de Ruão é monumento nacional;
- Recuperação de um forno da cal em Ançã;
- Apoio à recuperação de dezenas de pelourinhos e cruzeiros históricos existentes no concelho;
- Construção de um palheiro, à traça original, na Praia da Tocha.

Valorização
paisagística

Valorização dos espaços verdes e recintos de lazer. Outra das áreas em que o município introduziu melhorias substanciais na forma de intervir foi nos arranjos urbanísticos e espaços verdes da cidade e do concelho.

A aposta em soluções técnicas inovadoras, o recurso a plantas de morfologia e resistência diversa e a cuidadosa concepção e planificação das intervenções produziram bons frutos, permitindo que durante o Outono, e mesmo no Inverno, os parques e jardins do município tenham um aspecto mais verde e viçoso.

Os arranjos paisagísticos realizados na grande maioria dos recintos públicos favoreceram a criação de uma imagem limpa e cuidada do concelho, com particular destaque para a cidade de Cantanhede e a Praia da Tocha, mas também para a generalidade das freguesias.

De facto, foram intensificados consideravelmente os investimentos na valorização paisagística e urbana de inúmeros largos e espaços públicos do concelho, criando verdadeiras salas de visita nas localidades e proporcionando às populações espaços adequados para o convívio e lazer.

Existem inúmeros exemplos notórios do significativo aumento da qualidade e da limpeza dos parques e jardins e estão em curso projectos que traduzem uma autêntica revolução relativamente ao que era feito antes de 1998.

Foram realizadas intervenções na esmagadora maioria das rotundas do concelho, mas também nos separadores e intersecções das vias principais.

Para além da aquisição de equipamentos para dar uma resposta mais rápida e eficiente às diferentes situações que dizem respeito à actividade do sector, foram construídas as estufas camarárias, destinadas a produzir flores e arbustos para os jardins da cidade e do concelho, bem como para as escolas, o que permitiu à Câmara Municipal uma economia significativa na aquisição de plantas.

Promoção da gastronomia e do vinho de Cantanhede. A gastronomia é um dos elementos intrínsecos da identidade de qualquer comunidade, uma marca perene da sua história e dos seus hábitos. Nessa medida é também uma referência cultural alicerçada em práticas e rituais que se foram consolidando ao longo dos tempos. Daí que a exploração do seu potencial turístico se faça quase sempre a partir da celebração de todas essas vivências, quer na realização de mostras gastronómicas quer na afirmação dos estabelecimentos de restauração, que normalmente recorrem a determinadas especialidades regionais como factor distintivo do seu serviço. A este nível há no concelho de Cantanhede muitos e bons exemplos disso mesmo. Ou seja, há restaurantes de qualidade que servem pratos regionais confeccionados segundo os ditames da tradição, sendo estes também um forte motivo de atracção para os milhares de visitantes que, oriundos de todo o País, acorrem aos vários certames organizados no município sobre esta temática.

Gastronomia

A extensa orla costeira do concelho, onde ainda existe actividade de arte xávega praticada por experientes homens do mar, eles próprios muito conhecedores dos segredos de preparar o pescado, teve seguramente bastante influência no tipo de especialidades tradicionais de peixe que se foram cultivando na zona litoral. O robalo grelhado, o bacalhau ou a sardinha com batata assada na areia, a caldeirada de peixe, o ensopado e a caldeirada de enguias e a sardinha na telha são algumas dessas especialidades.

Relativamente aos pratos de carne, a diversidade também abunda, até porque parte do concelho está inserida na região da Bairrada, onde o inevitável leitão é «rei» em qualquer mesa. Outras especialidades de carne usuais e que também já fazem parte do leque de propostas gastronómicas no âmbito do sector turístico são a chanfana à Bairrada, a cabidela de leitão,

Produção e
comercializa-
ção de vinho

a sopa gandareza (uma espécie de sopa da pedra), os torresmos, o sarrabulho, a vitela assada, o entrecosto em vinha d'alhos, o frango de churrasco e o galo velho assado no forno. Em alguns casos são ainda apresentados pratos cozinhados essencialmente à base de legumes, designadamente o aferventado, a sopa de feijão à camponesa e a açorda de nabos ou outros petiscos tradicionais, como a chouriça de vinho d'alhos, as morcelas de sangue e as farinheiras. No capítulo da doçaria regional merecem referência o bolo de Ançã, o folar da Páscoa, a tigelada, o arroz-doce, a aletria, as filhós de abóbora e as papas de abóbora-menina.

Quanto à tradição vinícola em Cantanhede, ela não é de hoje. Trata-se de uma actividade que remonta há muitos séculos. Actualmente, a cultura da vinha, embora com maior incidência na Bairrada, aparece um pouco por todo o concelho. Ocupa os aluviões dos vales, as formações arenosas e mesmo as zonas de margas e calcários mais duros, como é o caso da zona rochosa de Ançã.

A Adega Cooperativa de Cantanhede, uma das mais prestigiadas do sector a nível nacional, é a maior referência do concelho quando se fala de vinho, desempenhando por isso um papel fundamental no sector do turismo. A instituição foi fundada em 1954 por uma centena de viticultores e conta actualmente cerca de 1300 associados, produzindo, a partir de cada vindima, entre seis a oito milhões de litros de vinho, dos quais 80% tem certificação de origem DOC Bairrada ou Vinho Regional Beiras. Distinguida pelo IAPMEI durante vários anos com os prémios PME Prestígio e PME Excelência, a Adega Cooperativa de Cantanhede tem uma imagem empresarial consolidada, em grande medida devido ao grande número de medalhas de ouro, de prata e menções honrosas que os seus vinhos têm obtido nos mais prestigiados concursos mundiais, e exporta parte significativa da sua produção para vários países da Europa, América, África e Ásia.

Do ponto de vista económico, a Adega Cooperativa tem ainda uma função económica de extraordinária importância. Os produtores que, regularmente, entregam as uvas durante a vindima, têm na generalidade propriedades muito pequenas. Sozinhos, não conseguiriam garantir um rendimento que lhes assegurasse a sobrevivência. Só em conjunto, através da Adega Cooperativa, é que isso é possível.

No crescimento exponencial que a Expofacic tem evidenciado, em qualidade e dimensão, a vertente gastronómica tem lugar de destaque, o que se fica a dever ao papel importante das associações do município na dinamização das tasquinhas, sector que foi fortemente valorizado precisamente no âmbito dos objectivos de promoção da gastronomia e do vinho de Cantanhede. Os cerca de 2000 lugares sentados nunca são suficientes para corresponder à imensa procura diária dos visitantes interessados em apreciar os pratos regionais que aí são servidos. As filas de espera que normalmente se registam em alguns dias explicam-se não só pela qualidade da oferta gastronómica, que fazem das tasquinhas o mais apetecível centro de convívio da região durante a última semana de Julho. Partilhar uma refeição bem regada com os vinhos de Cantanhede, degustando os excelentes sabores de terra e mar do concelho, tornou-se pois motivo de visita obrigatória às tasquinhas.

Expofacic

Mas a promoção da gastronomia e do vinho de Cantanhede não se esgota na Expofacic. Para explorar a sua manifesta importância turística, a Câmara Municipal, para além de apoiar financeiramente iniciativas que outras entidades do concelho levam a cabo neste domínio, avançou com a organização um certame anual sobre a temática, associando-lhe a componente do artesanato.

Surgiu assim a Tapas & Papas – Feira de Gastronomia e Artesanato de Cantanhede, que começou por realizar-se na Praça Marquês de Marialva, durante o mês de Junho, durante três dias, e que, actualmente, decorre no Parque Expo-Desportivo de S. Mateus, em simultâneo com o Festival Internacional de Dixieland.

O evento regista a participação de prestigiados restaurantes do concelho e de diversas tasquinhas dinamizadas pelas associações concelhias, bem como da Adega Cooperativa de Cantanhede.

Relativamente ao artesanato, os visitantes da feira têm oportunidade de apreciar o trabalho de mais de 50 artesãos, alguns dos quais estrangeiros, na produção de ornamentos e artefactos tradicionais.

Um dos certames apoiados pela Câmara Municipal que tem vindo a ganhar uma crescente projecção é a Feira do Vinho e Gastronomia da Cordeirinha, no âmbito da qual se realiza um concurso de vinhos de produção local. No mês de Junho, ao longo de três dias sempre preenchidos com

muita animação e folclore, são servidos aos visitantes dezenas de pratos tradicionais e uma grande variedade de vinhos tintos e brancos de produtores da freguesia. Leitão assado, sarrabulho, cozido da matança, arroz de coelho, sardinha assada, bacalhau frito com arroz de feijão ou chicharro no forno, são algumas das propostas, que incluem ainda várias sopas e doçaria diversa, como broinhas de abóbora, rabanadas, filhós de abóbora, pão-de-ló e peras bêbadas.

Outra das iniciativas apoiadas pela Câmara Municipal é a Feira do Bolo de Ançã, que decorre, desde 1999, em Ançã, no Terreiro do Paço da vila histórica, num fim-de-semana de Março. Em ambiente de grande animação cultural realizam-se provas do bolo de Ançã, especialidade regional que é vendida, nas variedades de ovos, de cornos ou fino, a milhares de visitantes pelas tradicionais boleiras, a quem no final do evento são atribuídos certificados de qualidade.

Em Cadima, na praia fluvial dos Olhos da Fervença, realiza-se anualmente a Feira do Tremoço, também subsidiada pelo município. O objectivo é preservar e divulgar uma tradição ancestral na freguesia, bem como promover o tremoço como produto local, interessante do ponto de vista socio-cultural e turístico. Para se ter uma ideia da importância da feira e do seu impacto na região, basta referir que, na edição de 2007, foram vendidos mais de 2500 litros de tremoços.

No mês de Agosto, realiza-se ainda na Praia da Tocha, a Festa da Batata Assada na Areia. A confecção desta especialidade típica no areal da praia era muito frequente em outros tempos, quando os pescadores faziam dela as suas refeições no regresso da faina de arte xávega. A sardinha na telha, prato tradicional das freguesias gandraesas, ou o bacalhau assado, são os complementos ideais para a batata assada na areia.

Investimento em equipamentos culturais, desportivos e de lazer. Entendendo o desenvolvimento económico e social como um processo que deve concorrer para a elevação dos padrões de qualidade de vida das populações e para o reforço da sua identidade colectiva, o município de Cantanhede levou a cabo, a partir de 1998, um ambicioso programa de investimentos em equipamentos culturais e desportivos, que garantem hoje uma oferta diversificada e qualificada à população.

Neste domínio dos equipamentos culturais, salienta-se a beneficiação da Casa Municipal da Cultura. Situada no Largo Cândido dos Reis, é a mais importante casa senhorial de Cantanhede, acolhe actualmente a realização de actividades culturais e recebe regularmente exposições de pintura, escultura, arte sacra e fotografia. Os serviços municipais que aí funcionam promovem ainda excursões culturais, colóquios, conferências, saraus e inventariação de património.

Equipamentos culturais

A Biblioteca Municipal de Cantanhede integra, a partir de 1992, a Rede de Leitura Pública, desenvolvendo uma actividade que assegura a democratização do saber na comunidade municipal.

Dotada de um conjunto de modernos e funcionais equipamentos, a biblioteca municipal desempenha actualmente um papel fundamental no apoio à comunidade escolar e contribui para a melhoria dos padrões de qualidade de vida da população, oferecendo um leque de variados serviços e produtos culturais que gradualmente têm vindo a suscitar uma crescente procura. O âmbito da sua actividade foi alargado em 1998 com a entrada em funcionamento da Biblioteca Itinerante, que cobre todo o concelho, e a Biblioteca de Praia que está presente na Praia da Tocha durante todo o Verão.

Uma das intervenções de maior vulto foi sem dúvida a realizada na valorização do edifício contíguo à Casa Municipal da Cultura, que foi sujeita a grandes obras de recuperação e adaptação tendo em vista a criação do Museu da Pedra, que viria a ser inaugurado em 2001. Aí se encontra agora um importante acervo representativo das nobres tradições de Cantanhede na arte de trabalhar aquela matéria-prima, nomeadamente obras de arte e estatuária religiosa que desde há muitos séculos são elaboradas a partir da utilização do famoso calcário da região, notáveis ornamentos de cantaria produzidos ao longo dos tempos pelos artesãos locais, artefactos arqueológicos recolhidos nas estações pré-históricas e romanas do concelho, bem como achados paleontológicos oriundos das pedreiras da zona sul do concelho.

Casa Municipal da Cultura e Museu da Pedra

Como se sabe, Cantanhede adquiriu grande projecção no panorama da escultura renascentista do País entre os séculos XIII e XVI, período áureo da sua evolução, ao qual estão ligados vários nomes incontornáveis da história da arte portuguesa, com destaque para João de Ruão, Odart, Nicolau Chanterenne, Tomé Velho, Teixeira Lopes e outros mestres.

Este museu recebeu no ano de 2003 a «Menção Honrosa de Melhor Museu Português» e viria a ser distinguido em 2006 com o Prémio Geoconservação, galardão criado pelo Grupo Português da ProGEO (Associação Europeia para a Conservação do Património Geológico), com o objectivo de premiar uma autarquia que se distinga na implementação de estratégias de conservação e valorização do património geológico do seu concelho.

FIGURA IV
Museu da
Pedra do
Município de
Cantanhede



A circunstância de o município dispor de uma unidade museológica reconhecida nacionalmente pela sua organização exemplar do ponto de vista técnico, científico e pedagógico, demonstra bem o particular cuidado com que a autarquia foi concretizando a sua política cultural.

Ainda ao nível dos equipamentos investiu-se também, como não poderia deixar de ser, na orla marítima. Nesta área, procedeu-se à requalificação urbana e paisagística da Praia da Tocha, estância balnear do concelho que nos últimos anos tem vindo a ser considerada a melhor praia da Região Centro.

Para além de ter sido distinguida com a bandeira azul nos últimos 16 anos, dispõe actualmente de um ambiente urbano de excelência, em que pontificam inúmeros espaços verdes bem estruturados e um conjunto de equipamentos desportivos e de lazer de qualidade reconhecida.

Valorização da
Praia da Tocha



FIGURA V
Praia da Tocha

Saliente-se que as dunas da Praia da Tocha preservam um conjunto de várias espécies de flores e plantas raras na região. As passadeiras colocadas ao longo de toda a praia permitiram a sua preservação, bem como a das próprias dunas. A norte da Tocha, localiza-se a Praia do Palheiro, que pela excelência da sua qualidade ambiental foi distinguida com o galardão de «Praia Dourada».

Para além do mar e dos banhos de sol que possibilita, a Praia da Tocha é ainda interessante pelos vestígios dos antigos palheiros, utilizados no passado pelos pescadores para guardar o material utilizado na faina diária dos meses de Verão. Hoje, apesar de se terem perdido alguns dos aspectos mais pitorescos, o essencial da arte xávega (a xávega é uma rede de pesca de arrasto que também se designa por rede varredoura) permanece de tal modo vivo que constitui um dos elementos de maior atracção turística da Praia da Tocha. Ainda na Praia da Tocha, deve realçar-se a construção do parque desportivo local, com campo de futebol de sete em relva sintética e court de ténis, a construção de uma ciclovía, entre o parque de merendas da Praia e o das Berlengas.

Praia Fluvial
Olhos da
Fervença

Foi construída também a praia fluvial dos Olhos da Fervença, integrada num ambiente natural de eleição em que pontificam as nascentes com particularidades invulgares. À volta da piscina natural, nasceram diversas infra-estruturas de apoio, como uma área de recreio e lazer, circuitos pedonais, bar com esplanada, restaurante, balneários, parque de merendas e campo de jogos. Nas instalações de apoio à praia, foi utilizada madeira, com cobertura em telha, de forma a minimizar o impacto ambiental. Na parte norte, foi construído um campo de jogos destinado à prática desportiva e a outro tipo de eventos. Existe ainda uma área multiusos pavimentada, que tem vindo a ser utilizada para realização de feiras, exposições, mostras de artesanato ou para a prática de desportos radicais.

FIGURA VI

Piscina fluvial
dos Olhos da
Fervença



No âmbito das infra-estruturas desportivas merece especial destaque a reconstrução e grande ampliação das Piscinas Municipais de Cantanhede. Obra que representou um investimento na ordem dos quatro milhões de euros. O agora moderno Complexo das Piscinas Municipais de Cantanhede dispõe de dois excelentes planos de água, um com 25 m x 16,67 m, outro com 25 x 12,5 m, e ainda um tanque de aprendizagem com 12,5 m x 6 m. Equipado com os mais modernos sistemas de abastecimento, tratamento e aquecimento de água, bem como de climatização interior, possui bancadas com 370 lugares sentados, preenchendo assim cabalmente os requisitos para a realização das mais importantes provas oficiais da modalidade.

Equipamentos
desportivos



FIGURA VII
Complexo
das Piscinas
Municipais de
Cantanhede

É de salientar ainda o elevado nível de funcionalidade das áreas destinadas ao convívio e lazer, bem como a existência de um importante conjunto de equipamentos complementares, tais como *court de squash*, ginásio de *cardio-fitness* e musculação, sauna, hidromassagem e sala de *indoor-cycling*, para além das áreas de serviço constituídas por vestiários, banhos, sanitários, lavatórios, posto médico e gabinetes para monitores.

Foi ainda iniciada a construção do Complexo Desportivo da Tocha, uma das maiores infra-estruturas da Região Centro, que envolveu um investimento rondando os três milhões de euros. Trata-se de uma obra estruturante com características para canalizar e potenciar os resultados da prática

desportiva regular permitindo ainda a sua exploração do ponto de vista turístico, dadas as condições que dispõe inclusivamente para a realização de estágios de equipas de alta competição em algumas modalidades.

Pela importância de que se revestem para as comunidades locais, as dezenas de polidesportivos cobertos e descobertos, parques infantis e parques de desportos radicais distribuídos de forma equilibrada pelas freguesias, a requalificação e adaptação dos edifícios escolares, correspondem a investimentos que devem ser sublinhados. Sublinhados porque, no primeiro caso, reverteram na democratização, na massificação da prática desportiva regular, e no segundo porque vieram proporcionar a milhares de crianças boas condições de aprendizagem e de participação em outras actividades directamente relacionadas com a educação.

Importa referir, como um lamento, a impossibilidade de terem sido levadas a cabo as construções de algumas infra-estruturas e equipamentos como o Auditório Municipal, a requalificação urbana da Quinta de São Mateus e os parques desportivos de Cantanhede e Febres. Acreditamos que os executivos seguintes poderão, apesar de todas as limitações financeiras porque passam as autarquias, executar estas obras num curto, médio prazo.

Rotas e
percursos
turísticos

Percursos e rotas de interesse turístico. São muitos os percursos e as rotas de interesse turístico que podem ser referidos como de atracção turística. A «Rota» da Gastronomia e dos Vinhos, a «Rota» do Artesanato e das Tradições, a «Rota» do Património, ou a «Rota» do Atlântico são apenas algumas das que os serviços turísticos da autarquia passaram a propor a quem procura Cantanhede.

A Rota do Artesanato é uma das que se aconselha, apesar de, actualmente, serem cada vez menos as actividades que ainda subsistem nesta área. Como em tudo no mundo actual, as tradições e os costumes mais puros e singelos tendem a acabar. Inevitavelmente, a crescente mecanização toma conta de tudo, estende-se a todos os sectores de actividade. Da agricultura ao comércio, como referia um estudioso da matéria, é um mundo que não volta.

Em termos de artesanato, a cantaria e trabalhos em pedra, a tanoaria, a cestaria em vime e em bunho, a latoaria/funilaria, a olaria, o ferro forjado, a ourivesaria e relojoaria, os curtumes, a tamancaria, as rendas e bordados e

as mantas de retalhos são as actividades subsistentes, sendo que existem ainda alguns artesãos com porta aberta para servir os visitantes.

Em relação às tradições, as romarias representam a alma de um povo. Neste caso, da alma dos habitantes de Cantanhede. Estavam ligadas ao trabalho dos campos, e se é verdade que ainda hoje a agricultura é actividade preponderante de parte da economia do concelho, é também verdade que o cultivo dos campos, agora mecanizado, já não se compadece com as práticas e os rituais do passado. Por isso, importa salvaguardar os que ainda persistem nas comunidades rurais, mais arreigadas e disponíveis para o seu património imaterial colectivo, todo um conjunto de referências e tradições seculares de um povo que as vai transmitindo de geração em geração, fazendo chegar aos nossos dias a expressão da alma popular.

A este nível merecem ainda referência o carácter popular das festas de carácter religioso que se realizam por todo o concelho, como as Festas da Nossa Senhora D'Atocha, a Festa de Nossa Senhora das Febres, as festas de Ançã e as festas de Santo António de Cadima e de Santo António de Covões, e ainda os festejos em honra dos Santos Populares em Febres, Pocariça, Cantanhede e Praia da Tocha.

Desenvolvimento do comércio

Para desenvolver o comércio local, a autarquia levou a cabo alguns planos de acção, com especial incidência nos seguintes aspectos: criação de ruas comerciais, dinamização do comércio tradicional de qualidade, feiras temáticas e centro comercial e de diversão.

Tendo considerado o comércio como sector importante para a dinamização da vida da cidade, a Câmara Municipal de Cantanhede interveio no sentido de promover a concentração e modernização do comércio tradicional em ruas comerciais, apostando em simultâneo na criação de um elevado conforto urbano.

Nesse sentido, procedeu-se ao ordenamento da circulação viária e do estacionamento no núcleo central da cidade, bem como à correcta definição dos percursos pedonais, de modo a facilitar o acesso aos espaços comerciais.

Investiu-se forte também na valorização paisagística das áreas de lazer, com a definição dos seus três elementos centrais: verde, água e a pedra,

Modernização
do comércio
internacional

para além da renovação da iluminação e do mobiliário urbano, criando condições que vieram favorecer a afluência à cidade.

Por iniciativa da Câmara Municipal e com a colaboração da Associação Empresarial de Cantanhede, accionaram-se os mecanismos necessários para o desenvolvimento do Programa URBCOM – Urbanismo Comercial, que veio a beneficiar dezenas de estabelecimentos comerciais da cidade. Para além do apoio financeiro à qualificação dos espaços comerciais, o programa envolveu ainda a beneficiação de alguns recintos públicos.

No âmbito de uma parceria entre a Câmara Municipal e a Associação Empresarial de Cantanhede, todos os anos é também desenvolvido um programa de animação de Natal para dinamização do comércio tradicional, que envolve a iluminação das principais ruas e fachadas dos edifícios da cidade com motivos alegóricos à quadra e diversas iniciativas, entre as quais actividades recreativas, culturais e desportivas.

Realizam-se duas feiras tradicionais no concelho: a Feira de Cantanhede, nos dias 6 e 20 de cada mês; e a Feira da Tocha, nos dias 14 e 27. Ao nível do comércio de rua, realiza-se ainda a Feira das Reduções, um certame que decorre no centro da cidade no final das épocas de Verão e Inverno, com a participação dos estabelecimentos comerciais e que tem registado todos os anos uma grande afluência de público.

Naturalmente deve referir-se ainda a Expofacic, enquanto espaço próprio de divulgação de produtos e serviços, tem contribuído para a dinâmica comercial do concelho.

Imigração de quadros e profissionais qualificados

Este vector irá ter, como resulta evidente pelo título do livro, um desenvolvimento próprio mais à frente. Ainda assim, importa reter alguns conceitos que, em 1998, eram já, a este propósito, tidos como fundamentais para o desenvolvimento do concelho.

O reforço da disponibilidade de quadros e profissionais qualificados constituiu desde o início uma orientação prioritária, o que deveria ser conseguido através da criação de novas empresas, tanto quanto possível de base tecnológica, fomentando por essa via um ambiente inovador e empreendedor.

A importação de «massa cinzenta», de quadros altamente qualificados, de «capital intelectual», foi a pedra de toque para a iniciativa da Câmara Muni-

Atracção de
quadros
qualificados

pal em avançar com um parque tecnológico, no sentido de promover a oferta de emprego direccionado para profissionais com mestrado e doutoramento, criando condições para que vissem trabalhar para Cantanhede e que, no caso de alguns, depois aqui vieram a fixar residência. A política de fomento da imigração e fixação de quadros técnicos qualificados passava também pela elevação dos padrões de qualidade de vida na cidade e no concelho, quer pela criação de um ambiente urbano e paisagístico de qualidade.

Para criar o parque tecnológico, o município promoveu visitas de responsáveis políticos e técnicos ligados ao processo a esse género de infra-estruturas em outros países, no sentido de se definir o rumo definitivo para o que deveria ser o Parque Tecnológico de Cantanhede. Silicon Valley, nos Estados Unidos, Limerick, em Inglaterra, Corfu, na Filândia, representam três conceitos diversos de parques tecnológicos que foram visitados nesse âmbito.

Percebendo o melhor que cada um tinha, adaptando as características à realidade e à dimensão portuguesa e recorrendo a instituições-âncora, como as universidades de Coimbra e de Aveiro chegou-se à fase inicial de moldagem das características do parque que viria a ter grande impulso a partir de uma parceria entre a Câmara Municipal, o Centro de Neurociências de Biologia Celular da Universidade de Coimbra. Foi a partir desse acordo que se adoptou definitivamente a designação de Biocant Park, no âmbito do qual surgiu o Biocant, que passou a constituir desde logo a unidade âncora do parque, com os seus laboratórios de biologia celular, biotecnologia molecular, bioinformática, genómica, microbiologia e serviços avançados (sequenciação de ADN e espectrometria de massa).

Entretanto, um pouco de tudo isso foi conquistado com a crescente instalação de empresas de biotecnologia no Biocant Park, cujo edifício sede viria a ser inaugurado, em 20 de Junho de 2007, pelo Presidente da República, Professor Doutor Cavaco Silva, no decurso do Roteiro para a Ciência.

«Apraz-me registar o que está a ser feito neste parque de ciência, o Biocant Park representa um bom exemplo de interacção entre as universidades e as empresas, factor decisivo para o reforço da competitividade do País» referiu o mais alto magistrado da Nação, adiantando que «é altura de as autarquias reajustarem as suas prioridades, é preciso que prestem atenção ao fortalecimento da base produtiva. Neste mundo global, é fundamental apostar na ciência e na inovação e eu registo com agrado o que nesse sentido se

Criação de um parque tecnológico, o Biocant Park

está a fazer no Município de Cantanhede.» No fundo uma síntese do discurso do Município de Cantanhede para justificar a criação do Biocant Park.

Já em 2003, no local onde se localiza o Biocant Park e a poucos meses do início da sua construção, o Dr. Jorge Sampaio em visita a Cantanhede, também na qualidade de Presidente da República, havia afirmado: «Cantanhede está a aproveitar a sua localização estratégica para apostar num projecto que é um grande desafio para os cientistas e investigadores, recursos que é preciso fixar em Portugal, de modo a que se possa aproveitar a mais-valia científica que o País financiou. Está a nascer aqui o futuro da Região. Ciência e empresarialização científica, é por aqui que vamos lá», disse na ocasião o Dr. Jorge Sampaio, que no balanço final da sua Presidência Aberta no distrito de Coimbra sublinharia: «Veja-se o exemplo de Cantanhede, um Concelho que me impressionou muito, por ter uma concepção global do que quer ser daqui a cinco ou dez anos». Foi em 2003 e o Biocant Park é já hoje uma realidade com projecção internacional.

Preservação dos rendimentos da população agrícola/ /combate ao êxodo rural

Modernização
da agricultura

Como se disse antes, a modernização da economia de Cantanhede, com a aposta na indústria, no turismo e no comércio, poderia pôr em risco a população agrícola, os pequenos proprietários ou assalariados, cujos rendimentos têm vindo tendencialmente a diminuir ao longo dos anos.

Era então fundamental encontrar, como investidoras, não só indústrias de alta tecnologia, como também outras unidades fabris, de carácter mais tradicional, logo, mais direccionadas para escoar a mão-de-obra que vai abandonando a agricultura.

Dado que o progresso só faz sentido com a participação de todos, sem exclusões, era necessário, tomar medidas para que ninguém ficasse para trás. Para uma economia e uma sociedade mais justas, tornara-se obrigatório preservar os rendimentos da população agrícola e combater o êxodo rural.

Os planos de acção na agricultura tiveram especial incidência na promoção de novas culturas industriais, na valorização dos produtos tradicionais, na promoção da agricultura ecológica/biológica; e na requalificação urbana das aldeias. Ou seja, tentar o aumento da produção e o rendimento agrícola, mas sem nunca descuidar as formas tradicionais de ligação à terra.

No decurso da implementação destes planos verificou-se uma transferência de alguma população agrícola para a actividade industrial, algo que, se não era desejável, acabou por ser inevitável.

No entanto, como se previa, um conjunto significativo de pessoas não seguiu esse caminho, pelo que a Câmara Municipal procurou intervir de forma de reforçar a sua capacidade de gerar valor.

Nesse sentido, começaram a promover-se, junto dos agricultores, acções de sensibilização para as novas culturas direccionadas para o sector agro-alimentar, de maior valorização do mercado e que potenciassem o rendimento das explorações. Finalmente, e como a elevada qualidade de parte significativa dos terrenos do concelho e o seu baixo nível de poluição e industrialização permitem a promoção da agricultura biológica, foram desencadeadas acções para desenvolvimento deste tipo de cultura, que tem hoje possibilidades cada vez mais significativas no mercado. Sabe-se bem a adesão que a agricultura biológica tem tido crescentemente por todo o País, já que as pessoas estão conscientes das vantagens que tais produtos para a saúde.

Para promover a agricultura ecológica/biológica, a INOVA – Empresa Municipal tem em funcionamento uma quinta-piloto, onde estão a ser ensaiadas culturas para avaliar quais as mais ajustadas à morfologia dos terrenos e às características do clima, e a partir da qual serão desenvolvidas acções de sensibilização para as potencialidades económicas deste tipo de agricultura.

Solidariedade e acção social/Cantanheda

– Concelho Solidário

Não nos temos cansado de referir que, a par de um forte desenvolvimento económico, qualquer política não deve esquecer nunca a componente social. A solidariedade e a acção social, a defesa dos mais pobres, dos jovens em risco e dos mais velhos vieram a dar a Cantanheda o epíteto de «Concelho Solidário».

No fundo, o objectivo era actuar no sentido de intervir junto dos focos socialmente disfuncionais, salvaguardando condições de vida dignas para as franjas da população com dificuldade em acompanhar o processo de desenvolvimento económico do concelho. Foi o último vector estratégico introduzido no Plano Estratégico.

Projecto
“Concelho
Solidário”

Neste sentido, previmos para este vector uma série de planos com especial incidência nos projectos da Luta Contra a Pobreza e Promoção do Emprego; Habitação Social; Prevenção Primária sobre Comportamentos de Risco e Promoção da Qualidade de Vida da População Sénior (Melhor Idade).

Considerando que um dos objectivos do desenvolvimento é promover a coesão social, o município assumiu um papel activo e pró-activo na implementação de políticas para diluir ou mesmo eliminar os factores de exclusão social. Cantanhede – Concelho Solidário foi de resto a expressão utilizada para sintetizar os objectivos da Câmara Municipal neste domínio.

Depois da identificação dos recursos existentes, foi feito um planeamento de iniciativas integradas de desenvolvimento local, com as quais foi possível obter resultados interessantes no combate à pobreza e à exclusão social, cujos resultados devem muito ao facto de se ter constituído um órgão de carácter institucional com participação de todas as entidades públicas e privadas do concelho ligadas directa ou indirectamente à área social.

Conselho Local
de Acção
Social do
Concelho de
Cantanhede

Referimo-nos concretamente ao Conselho Local de Acção Social do Concelho de Cantanhede (CLAS), órgão que tem como funções a congregação de esforços de diferentes instituições locais e nacionais no desenvolvimento da denominada rede social.

Projecto “Sol”

No âmbito do CLAS, foi efectuado o Diagnóstico Social do Município, a partir do qual se elaborou o Plano de Desenvolvimento Social, que aponta os programas de acção nas áreas da Educação/Formação e Emprego, Saúde, Acção Social, Habitação, Segurança e Justiça.

Entre o ano 2000 e Abril de 2004 a Câmara Municipal levou a cabo o Projecto Sol, que incidiu no desenvolvimento social do município de Cantanhede, através da realização de acções integradas com aplicação a diferentes níveis, nomeadamente a habitação, a saúde, a educação, a acção social e a formação e emprego, que vieram criar condições de inclusão social a alguns sectores da população mais desfavorecidos.

Financiado pela Câmara Municipal e pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, o projecto envolveu a aplicação de recursos financeiros que ascenderam a 1645,073 euros, parte significativa dos quais em habitação social. Nesta vertente, uma verba de cerca de 600 mil euros foi investida na construção ou em intervenções de fundo em 20 habitações e obras de

recuperação em mais sete, beneficiando mais de três dezenas de famílias, num total de 119 pessoas.

Por outro lado, a Câmara Municipal tem vindo a promover, com carácter regular, programas de ocupação de tempos livres para idosos, como *ateliers* de artes plásticas, clubes de leitura, excursões culturais e iniciativas lúdicas.

Há ainda uma série de outros projectos, bem concretos, que têm aqueles públicos como alvos específicos. Colmeia – Banco de Recursos pretende o desenvolvimento de serviços e actividades que visem a promoção e integração social do indivíduo e da família. Os recursos incluídos no banco incluem alimentos, materiais de construção e muitos outros bens de primeira necessidade, nos quais se inclui, por exemplo, o voluntariado e a informação.

No final, temos a Rede Social de Cantanhede. No fundo, trata-se do conjunto de todas as formas de entreajuda, bem como o conjunto de todas as entidades privadas e públicas que trabalham na área da acção social, dando corpo às políticas sociais articuladas entre si, com vista à erradicação da pobreza e da exclusão social na promoção do desenvolvimento social.

A Comissão de Protecção de Menores, o Rendimento Social de Inserção e o Solarh são outros instrumentos de acção social implementados em todo o País e aplicados, no concelho, com a colaboração da Câmara Municipal. Uma série de IPSS (Instituições Privadas de Segurança Social) dá a colaboração necessária para que Cantanhede mereça, muito justamente, o epíteto de «Concelho Solidário».

Rede social de
Cantanhede

4

BIOCANT PARK: UM CASO DE ESTUDO EM PORTUGAL DA PROMOÇÃO DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO PELA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Questões-Chave

- *Quais as razões que tornam o Biocant Park um exemplo inspirador para o papel das autarquias na promoção da economia do conhecimento?*
- *Porque se deve apostar na biotecnologia como factor de desenvolvimento?*
- *Qual o estado da biotecnologia em Portugal e na Região Centro?*
- *Que importância revelam os canais de proximidade entre a universidade e as empresas?*

INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada uma visão pessoal sobre a concepção, lançamento e desenvolvimento do primeiro parque de Biotecnologia de Portugal. Situado em Cantanhede, o Biocant Park é uma iniciativa da Câmara Municipal em estreita colaboração com o Centro de Neurociências e Biologia Celular da Universidade de Coimbra e a Universidade de Aveiro. Trata-se inequivocamente de um exemplo significativo do papel das autarquias na promoção da economia moderna baseada no conhecimento. O Biocant Park tem contribuído para mudar a estrutura socioeconómica do concelho de Cantanhede e tornou-se no motor de desenvolvimento do *cluster* de Biotecnologia da Região Centro. Devido às suas características inovadoras tornou-se ainda um modelo viável para outras regiões que apostem na valorização do conhecimento como forma de desenvolvimento económico, sendo, por esse motivo, um excelente caso de estudo.

Na primeira parte do capítulo é feito um enquadramento da iniciativa, desde a génese até aos motivos e razões que justificaram a aposta pioneira do município de Cantanhede. O corpo do capítulo consiste na apresentação do conceito e da infra-estrutura, e na discussão do seu modelo de funcionamento. Finalmente, o capítulo é encerrado com algumas considerações sobre as perspectivas futuras e as lições retiradas da experiência vivida ao longo do processo de implementação do Biocant Park.

GÉNESE DO BIOCANT PARK

Pólo de
dinamização
empresarial
(ABAP)

Para fazer face aos novos desafios, a Câmara Municipal de Cantanhede definiu como objectivo estratégico a criação de um pólo de dinamização empresarial concebido para albergar empresas de acentuada base tecnológica e manifesta vertente ecológica, a partir das quais se pretendia fazer entrar o concelho num ciclo de desenvolvimento ajustado aos desafios que a nova economia está a colocar. As áreas preferenciais a atingir eram, entre outras, as relacionadas com a nova economia. Neste âmbito, a Câmara Municipal de Cantanhede criou a Associação Beira Atlântico Parque (ABAP),

uma associação privada sem fins lucrativos envolvendo municípios vizinhos, representantes das universidades de Aveiro e Coimbra e algumas associações empresariais de âmbito regional. A ideia inicial consistia na constituição de um parque tecnológico de cariz multipolar com pólos especializados em cada um dos municípios envolvidos na ABAP.

Apesar do envolvimento de vários municípios, a Câmara Municipal de Cantanhede constitui-se desde o início como o principal impulsionador do projecto, desenvolvendo os contactos institucionais para a difusão e angariação de apoios ao projecto. Após um período de estudo e face às hesitações de alguns municípios, a Câmara Municipal de Cantanhede dá início em 2003 à construção do parque tecnológico, em terrenos que havia entretanto adquirido para este efeito, na zona industrial de Cantanhede.

Nessa fase, o parque tecnológico apresentava sobretudo uma vocação imobiliária com grande abrangência sectorial e reduzida ligação às empresas de base tecnológica e aos centros de investigação. O panorama é substancialmente alterado em 2004 com o envolvimento no projecto do CNC – Centro de Neurociências e Biologia Celular da Universidade de Coimbra, uma unidade de investigação de grande dimensão, que incorpora várias áreas interdisciplinares das Ciências da Vida. Com o apoio científico do CNC, a opção estratégica do município de Cantanhede centrou-se no desenvolvimento de um parque tecnológico especializado na área da Biotecnologia, de forma a concentrar e racionalizar a aplicação de recursos e aproveitar o esforço e investimento que o país fez ao longo dos últimos 20 anos nesta área do conhecimento.

A percepção do potencial e da janela de oportunidade aberta a uma iniciativa do género, levou a Câmara Municipal de Cantanhede a avançar rapidamente para a construção de um Centro de I&D, designado Biocant, que assumiria o papel de âncora do projecto, disponibilizando ao mercado tecnologia avançada e recursos humanos qualificados, devidamente preparados para desenvolver I&D na área de Biotecnologia

Nascimento
do Biocant,
Centro de
Tecnologia

O Biocant-Centro de Inovação em Biotecnologia foi inaugurado em Setembro de 2005 e traçou definitivamente o novo rumo do projecto do Parque Tecnológico de Cantanhede. Pela sua natureza, esta iniciativa tornou-se um marco importante na história das autarquias portuguesas, dado que pela primeira vez uma Câmara Municipal cria um centro de I&D com o

objectivo claro de estimular e promover o desenvolvimento económico do concelho.

Aproveitando o impacto que o Biocant teve na Região e no País, e no sentido de promover uma diferenciação em relação ao projecto original da ABAP, o Parque Tecnológico de Cantanhede passou a adoptar, desde Novembro de 2005, a designação Biocant Park, constituindo-se definitivamente como o primeiro parque tecnológico português especializado em Biotecnologia.

A BIOTECNOLOGIA COMO ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DO PARQUE TECNOLÓGICO

A Biotecnologia é um sector em expansão que devido à sua natureza transversal e multidisciplinar permite desenvolver aplicações na área dos cuidados de saúde, da agricultura, da produção alimentar e da protecção do ambiente. Trata-se, contudo, de um sector de grande exigência e competitividade que necessita de um forte suporte científico e tecnológico e requer longos ciclos de investimentos avultados.

Conceito de biotecnologia

O conceito de biotecnologia tem evoluído com o avanço do conhecimento e da tecnologia. Tradicionalmente a biotecnologia era associada à capacidade de explorar do ponto de vista comercial o uso de microorganismos para obtenção de produtos de valor acrescentado. Exemplos como o fabrico de queijo, cerveja, pão ou vinho são muitas vezes apresentados como representativos desta biotecnologia, baseada em conhecimentos empíricos acumulados ao longo dos tempos. Com o advento da tecnologia de engenharia genética, a Biotecnologia entra numa nova era, passando a ser uma indústria que também explora comercialmente a capacidade de modificar o genoma dos organismos. A produção de biofármacos ou de plantas resistentes a agentes patogénicos são bons exemplos de novas aplicações da biotecnologia e que justificam a expectativa futura em relação ao seu impacto económico.

De uma forma sistemática as aplicações da biotecnologia podem ser subdivididas em três áreas principais: Medicina e Saúde, Agro-alimentar, e

Processos Industriais, Energia e Ambiente. Em muitos casos, estas áreas são designadas de uma forma mais simplista por biotecnologia vermelha, verde e branca, respectivamente.

A Medicina e Saúde é a área mais proeminente da Biotecnologia moderna, posição traduzida pelo elevado número anual de publicações e de patentes. Biofármacos como insulina recombinante para diabéticos ou anticorpos monoclonais para o tratamento do cancro, vacinas recombinantes como a da hepatite B e *kits* de diagnóstico molecular para despitagem de HIV ou detecção de biomarcadores associados a doença, são alguns dos produtos mais importantes do ponto de vista económico.

No que diz respeito à área Agro-alimentar, as aplicações mais relevantes estão associadas ao aumento de produtividade devido à manipulação genética de plantas, cujo exemplo mais significativo é a produção de plantas resistentes a pesticidas e de plantas resistentes a agentes patogénicos; à produção de aditivos alimentares e de enzimas utilizadas no fabrico de alimentos; e ainda a programas de melhoramento vegetal e animal mediante a utilização de marcadores genéticos e de técnicas de transferência de embriões.

A área de Processos Industriais, Energia e Ambiente engloba aplicações tradicionais como a bio-remediação, a produção de enzimas para as indústrias têxtil, do papel e de detergentes, e aplicações mais recentes, de grande potencial ligadas aos biocombustíveis. Esta última é claramente uma área em expansão, podendo transformar-se num dos sectores de eleição da Biotecnologia moderna.

Áreas da
biotecnologia

O mercado global da biotecnologia

O mercado da biotecnologia é actualmente um dos mais dinâmicos a nível mundial, acumulando crescimentos anuais de 13% nos últimos cinco anos e com perspectivas de manutenção do ritmo elevado. As principais motivações para este desempenho foram o desenvolvimento de novos fármacos e os fortes fluxos de investimento no sector.

Apesar da rápida evolução existe um claro desequilíbrio entre os níveis de desenvolvimento deste sector nos Estados Unidos da América em relação à Europa, Canadá e Ásia-Pacífico, as regiões normalmente referenciadas na análise do mercado global da biotecnologia. A facturação das empresas de biotecnologia americanas representa duas vezes a facturação

O mercado
global da
biotecnologia

da Europa. Ao nível do financiamento, os EUA demonstram uma maior disponibilidade de capitais alheios para o financiamento dos seus projectos, enquanto que na Europa se recorre principalmente a capitais próprios. A Europa tem maior proporção de empresas jovens, quando comparada com os EUA, o que se por um lado evidencia grande apetência pelo empreendedorismo, por outro mostra o fraco desempenho na consolidação das empresas no mercado.

QUADRO I
A biotecnologia nos principais mercados

	Total	EUA	Europa	Canada	Ásia-Pacífico
<i>Dados de empresas pública</i>					
Receitas (US \$m)	73 478	55 458	11 489	3242	3289
Despesa em I&D (US \$m)	27 782	22 865	3631	885	401
N.º trabalhadores	190 500	130 600	39 740	7190	12 970
<i>N.º de empresas</i>					
Públicas	710	336	156	82	136
Públicas e privadas	4275	1452	1621	465	737

Fonte: Ernst and Young.

Uma análise comparativa entre os dois principais mercados permite concluir que a Europa é uma região de forte I&D em empresas de biotecnologia, com grande número de sociedades criadas anualmente, porém que lutam arduamente para sobreviver a partir desse momento. Os EUA são cada vez mais um pólo de atracção de empresas maduras que procuram aí novas oportunidades de crescimento. Os investidores europeus tendem a centrar-se menos em empresas com idade média inferior a três anos, em grande parte influenciados pelo facto de muitas das empresas não atingirem os critérios exigidos para receber investimento e outras não se terem transformado ainda em verdadeiras entidades comerciais, viradas para o mercado, com sólidos planos de venda. Como estratégia de sobrevivência, as empresas europeias tentam criar um perfil mais americano para acederem aos mercados accionistas, recorrendo a fusões e aquisições, criando *holdings* e empresas-veículo nos EUA, ou promovendo interacções directas com investidores americanos.

A biotecnologia em Portugal

A biotecnologia é uma área em franca expansão nas universidades e centros de investigação portugueses. Um dos factores que mais tem contribuído para este fenómeno é a aposta na formação avançada de recursos humanos qualificados, muitos deles treinados nas melhores instituições de investigação do mundo. Este factor associado a uma maior internacionalização da nossa comunidade científica permitiu elevar significativamente o nível científico da investigação na área das Biociências e da Biotecnologia.

A reforçar a importância destas áreas do conhecimento científico está o facto de contribuírem actualmente com cerca de 25% dos doutoramentos realizados ou reconhecidos por universidades portuguesas entre 1970 e 2006.

Evolução dos doutoramentos na área da biotecnologia em Portugal

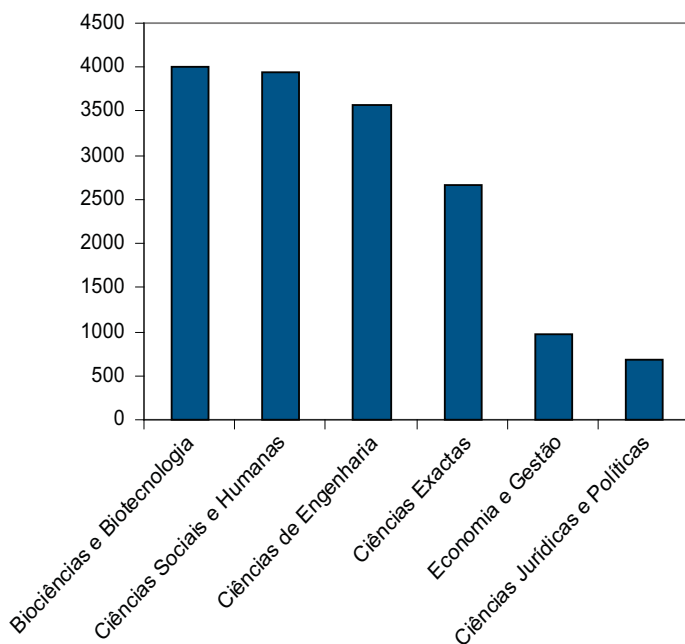


FIGURA I
Doutoramentos realizados ou reconhecidos nas universidades portuguesas, por áreas científicas, durante o período 1970-2006.

Fonte: Observatório da Ciência e Ensino Superior.

Em contraste com o assinalável sucesso obtido ao nível da investigação científica, o mercado de biotecnologia em Portugal é ainda bastante exíguo, sendo representado em 2006 por apenas 40 empresas, a quase maioria pertencente ao ramo das Ciências da Saúde. Estas empresas correspondem a uma força de trabalho de 400 colaboradores dos quais cerca de 50% estão

Mercado da biotecnologia em Portugal

Pontos fortes
de Portugal no
campo da
biotecnologia

afectos à actividade de I&D. A maior parte destas empresas foram criadas por doutorados com alargada experiência académica. A facturação conjunta atingiu em 2004 cerca de 36 milhões de euros, ou seja, 0,025% do PIB. A despesa total em I&D atingiu cerca de oito milhões de euros.

Apesar da pobreza dos números, um estudo da Inteli sobre a Biotecnologia nacional mostra que o país tem margem de progressão nesta área da economia moderna, através da formação de clusters e centros de competência específica que apostem nos recursos humanos nacionais. A equipa que elaborou o referido estudo reconheceu vários pontos fortes que justificam algum optimismo:

- Elevado número de unidades de investigação universitária de elevada qualidade e com reconhecimento internacional;
- Disponibilidade de quadros graduados e pós-graduados com sólidas competências específicas;
- A percepção do mercado quanto aos efeitos/externalidades da biotecnologia são positivos;
- Existência de uma crescente cultura empreendedora por parte dos graduados;
- Forte orientação do tecido empresarial do sector para I&D, o que as torna bastante competitivas;
- Início dos primeiros passos em termos de alianças estratégicas entre projectos biotecnológicos e grupos tradicionais;
- Margem elevada para o estabelecimento de parcerias com as principais empresas farmacêuticas nacionais para o desenvolvimento de novos compostos e fórmulas.

Em termos pragmáticos, a biotecnologia sempre originou um quadro de inovação único, muito por culpa do potencial humano. Dada a evolução recente neste aspecto, parece que a biotecnologia em Portugal tem finalmente condições para sair da sua infância prolongada, que se arrasta há pelo menos 20 anos.

A Biotecnologia na Região Centro

Ao longo dos últimos tempos, a Região Centro de Portugal tem vindo a desenvolver, de uma forma sustentada, competências na área de Biotecnologia. Este desenvolvimento tem ocorrido sobretudo nas duas principais

universidades públicas da região (Aveiro e Coimbra), e atingiu o ponto de maturação ideal para suportar um desenvolvimento económico baseado no conhecimento.

Uma análise preliminar e parcial (resulta do conhecimento próprio e não de um trabalho de campo devidamente planeado) do potencial de desenvolvimento da Região Centro na área de Biotecnologia permite constatar que os elementos essenciais de competitividade (recursos humanos qualificados, núcleos de investigação de elevada qualidade e reconhecido mérito, fundos de investimento, parques de ciência e tecnologia e empresas de referência) existem na região. Até 2004 faltava, todavia, uma infra-estrutura de interface dedicada à promoção da interacção entre os centros de conhecimento e as empresas da área de Biotecnologia.

Potencial de investimento na biotecnologia na Região Centro

A LIGAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

A ligação universidade-empresas assume um papel preponderante na economia moderna baseada no conhecimento. Por um lado, a universidade é detentora de conhecimento, recursos humanos e tecnologia avançada que pode ser explorada e aproveitada pelas empresas. Por outro, as empresas oferecem à universidade um conjunto de características ímpares, constituindo-se como um importante vector de acesso a financiamento directo ou indirecto e, ao mesmo tempo, um parceiro comercial de excelência, fundamental para a valorização do conhecimento gerado nas universidades.

Onde é que esta ligação deve acontecer? No caso do sistema americano, a ligação ocorre de uma forma natural no seio das próprias universidades, sendo frequente as empresas nascerem e coexistirem com os laboratórios de investigação. Este não é, contudo, o modelo europeu, nem tão-pouco a cultura portuguesa, que segrega tradicionalmente os dois tipos de actividade. Torna-se, por isso, necessário procurar modelos alternativos que facilitem o aparecimento de uma cultura própria orientada para o mercado e onde a relação entre os detentores do conhecimento e aqueles que o exploram comercialmente possa ocorrer de uma forma natural.

Cultura de promoção da ligação universidade-empresa

Há alguns anos quer as incubadoras, quer os centros tecnológicos tentaram cumprir este papel, mas não foram bem sucedidos, em parte devido ao facto de estarem dissociados das unidades de investigação e desenvolvimento, um elemento essencial à dinamização da transferência de tecnologia e de recursos humanos qualificados. Com base nesta análise, a criação de unidades de I&D em parques de ciência e tecnologia, com uma cultura própria, vocacionada única e exclusivamente para o mercado afigura-se como o modelo mais inteligente para promover a transferência de saber e de tecnologia entre os centros de conhecimento e as empresas do sector.

CONFIGURAÇÃO DO BIOCANT PARK

Ocupação
física do
Biocant Park

O Biocant Park ocupa uma área de sete hectares junto à Zona Industrial de Cantanhede e engloba, para além do edifício do Biocant, o edifício sede e um conjunto de lotes disponíveis para a construção de edifícios para empresas e centros de investigação em biotecnologia; apesar de não incluída na área actual, existe já um terreno reservado pela Câmara Municipal de Cantanhede para futura expansão do Biocant Park.

O parque disponibiliza a sua infra-estrutura para instalação de empresas e iniciativas ligadas a investigação e desenvolvimento tecnológico, produção industrial com base em conhecimento avançado e consultoria e serviços avançados de base científica na área da Biotecnologia.

Os terrenos são propriedade da ABAP e os utentes têm acesso aos lotes de terreno através de contrato de instalação, em regime de direito de superfície, pelo prazo de 50 anos. Caso os utentes sejam instituições de I&D sem fins lucrativos, o direito de superfície poderá ser constituído a título perpétuo. Os titulares do direito de superfície ficam obrigados ao estrito cumprimento do regulamento geral de utilização, com o objectivo de impedir iniciativas ou empreendimentos que venham a desvirtuar, alterar ou destruir a filosofia de actuação, âmbito e objectivos estratégicos do Biocant Park.

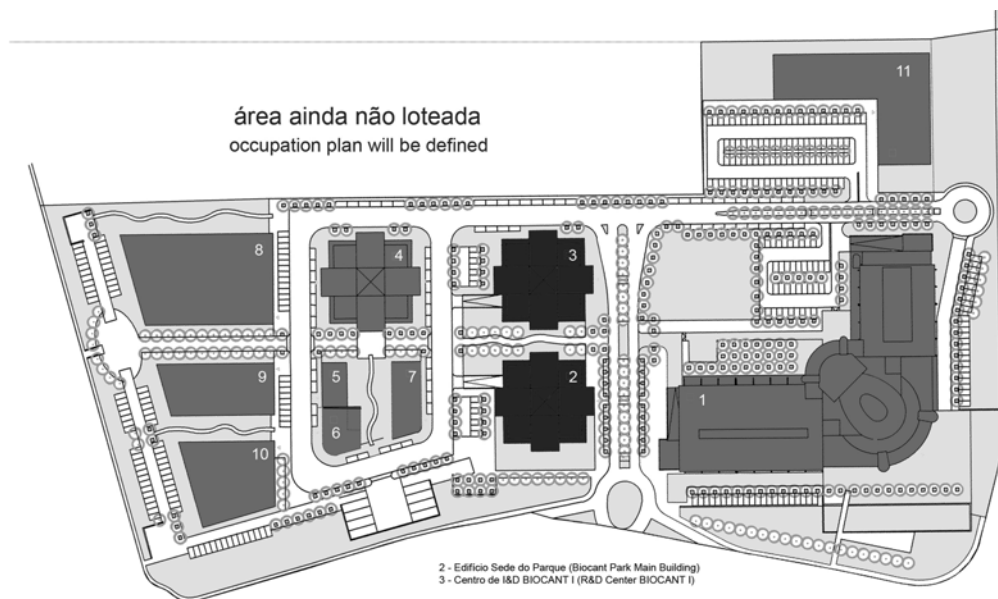


FIGURA II
Representação esquemática do espaço físico do Biocant Park

BIOCANT: CENTRO DE INOVAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

Pelas razões e motivos discutidos anteriormente, a estratégia de implantação e desenvolvimento do Parque Tecnológico de Cantanhede, baseou-se numa primeira fase na criação do Centro de I&D, com ambiente próprio, propício à inovação e cuja actividade é claramente dirigida ao mercado.

Do ponto de vista formal o Biocant é uma associação privada sem fins lucrativos, envolvendo a Câmara Municipal de Cantanhede (70%), o Centro de Neurociências e Biologia Celular (20%) e a Associação Beira Atlântico Parque (10%).

Constituição do Biocant Park

Missão e objectivos

De acordo com o definido pelos associados, o BIOCANT – Centro de Inovação em Biotecnologia tem por missão e objectivos:

1. Disponibilizar serviços inovadores de Biotecnologia Molecular e Celular com relevância para a área da Biotecnologia;

2. Promover o desenvolvimento de I&D em consórcio com empresas nacionais e estrangeiras;
3. Criar condições que permitam o desenvolvimento da envolvente empresarial, nesta área;
4. Contribuir para a criação de um *cluster* de Biotecnologia na Região Centro de Portugal.

FIGURA III
Edifício
Biocant: vista
da entrada
principal



Estrutura do Biocant

Estrutura física. O Biocant está instalado num edifício próprio com cerca de 2000 m² que acomoda ainda os laboratórios de três das empresas de Biotecnologia do parque. O centro de I&D ocupa cerca de 1500 m² distribuídos por dois pisos, correspondendo a 3/4 do edifício. No Piso 0 estão localizadas as unidades de biotecnologia molecular e de serviços avançados as salas de preparação e lavagem de material. O Piso 1 alberga as unidades de biologia celular, genómica e microbiologia e os serviços administrativos.

A parte reservada às empresas corresponde aos restantes 500 m², distribuindo-se pelos dois pisos. Com base nas solicitações feitas pelas empresas envolvidas no projecto, o espaço foi distribuído por três salas amplas de aproximadamente 150 m² cada, correspondendo a 100 m² para laboratório e 50 m² para secretaria e apoio administrativo.

Estrutura tecnológica. O Biocant é composto por seis unidades laboratoriais: genómica, biologia celular, microbiologia, biotecnologia molecular, bioinformática e ainda uma unidade transversal a todas as áreas, mais isolada, para o desenvolvimento de projectos e serviços contratados por empresas que necessitam de salvaguardar os seus interesses empresariais de uma forma ainda mais cuidadosa.

O Biocant disponibiliza serviços de investigação à medida para as indústrias farmacêutica, agro-alimentar, ambiental e para o diagnóstico molecular. A qualidade e as boas práticas científicas são um compromisso rigoroso do Biocant sendo a actividade desenvolvida sob os princípios das normas ISO 9000 e ISO 17025 e seguindo a norma 21CFR11 da FDA para a gestão documental.

Modelo de funcionamento. O modelo implementado no Biocant baseia-se numa cultura de excelência orientada para a inovação e cooperação em rede. De uma forma sucinta, a estratégia de desenvolvimento é suportada por um conjunto de unidades de investigação e desenvolvimento, dotadas de recursos humanos qualificadas e de tecnologia de vanguarda em áreas fundamentais da Biotecnologia. Face ao carácter transversal da Biotecnologia, as valências tecnológicas escolhidas permitem operar em áreas tão diversas como a saúde, a agricultura, o ambiente e mais recentemente a energia através dos biocombustíveis.

Uma vez que as unidades funcionais foram criadas *de novo* tivemos a possibilidade de escolher os investigadores mais competitivos e que davam garantias de responder com sucesso ao desafio que lhes estava a ser colocado. Como principais características dos investigadores gostaríamos de referir a cultura de excelência baseada no mérito, no trabalho em cooperação em rede e na avaliação internacional de resultados que é uma componente muito importante no sucesso destes projectos. Para além disso, todos os investigadores tinham projectos de investigação em desenvolvimento numa fase avançada prontos a serem transferidos para o mercado.

O Biocant foi dotado de tecnologia avançada desenhada para abordagens globais, fundamentais na biotecnologia moderna, como por exemplo, sequenciação em larga escala, genómica, transcriptómica, proteómica e metabolómica, de modo a operar na vanguarda do desenvolvimento tecnológico. Esta

opção implicou a incorporação de um elevado grau de automação na actividade diária dos técnicos e investigadores, libertando-os concomitantemente para actividades de concepção e de registo documental essenciais à valorização dos resultados de investigação. Paralelamente foi implementada uma política de qualidade baseada em boas práticas científicas, através da aquisição de cadernos de laboratório electrónicos aprovados pela FDA (Food and Drug Administration). Este aspecto é uma mais-valia significativa na interacção com empresas de referência e salvaguarda a actividade dos investigadores em caso de litígio ou violação dos direitos de propriedade intelectual.

Outro aspecto particularmente importante na promoção de uma cultura de trabalho orientada para o mercado é a definição de uma política de propriedade intelectual que estimule a inovação. Nesse âmbito, e de acordo com o regulamento aprovado no Biocant, os investigadores recebem 60% de todos os proveitos que sejam gerados pela gestão da propriedade intelectual. Pretende-se incentivar a actividade de investigação orientada para a produção de produtos e serviços de valor acrescentado. Numa economia do conhecimento este é um factor decisivo para a competitividade das nossas empresas e também para a vida dos centros de transferência de tecnologia.

Política de
propriedade
intelectual

Em consequência, a progressão na carreira é baseada nas patentes e no sucesso dos contratos de I&D que as equipas de investigação conseguem angariar e não em número de *papers*, como é norma no mundo académico. Do nosso ponto de vista, este é um aspecto onde as universidades têm falhado e que justifica algum do insucesso da relação universidade/empresas. Na esmagadora maioria do meio académico a progressão na carreira é baseada sobretudo na produção científica, medida por critérios bibliométricos, não existindo qualquer valorização ou incentivo à investigação realizada em consórcio com as empresas.

EDIFÍCIO SEDE

Ao contrário da maioria dos parques tecnológicos do país, o edifício sede do Biocant Park só foi edificado após a construção do Centro de I&D. Localizado num lote anexo ao Biocant, o edifício alberga os serviços de

gestão e de suporte à actividade do parque-auditório, salas de reuniões, bar, restaurante, serviços técnicos e administrativos – e as instalações administrativas da maioria das empresas do parque.



FIGURA IV
Edifício sede
do Biocant
Park

O edifício sede possui três pisos e uma cave para estacionamento e arrumação. O edifício tem um auditório com 162 lugares equipado com um sistema interno de televisão que permite o acompanhamento das sessões no exterior. O Piso 0 (térreo) possui um restaurante, o Centro de Ciência Júnior e espaços de circulação e exposição. O Piso 1 tem salas de formação/ /videoconferência, os serviços técnicos e administrativos, e os gabinetes da administração do parque. O Piso 2 possui 10 salas para empresas num total de 725 m², totalmente ocupadas pelas empresas do Biocant Park.

AS EMPRESAS DO BIOCANT PARK

Características gerais

A existência de um Centro de I&D vocacionado para o apoio da actividade empresarial e a disponibilização de espaço laboratorial a empresas, contribuíram decisivamente para a captação de algumas empresas de biotecnologia de referência e para a promoção de novas iniciativas empre-

sariais alicerçadas nas competências humanas e tecnológicas do Biocant. No seu conjunto as empresas residentes no Biocant Park apresentam algumas características interessantes, que merecem destaque.

Processo de
formação das
empresas

A maior parte das empresas resultaram de um processo de incubação em dois tempos: numa primeira fase foram incubadas no seio da universidade, a maioria oriunda do Instituto Pedro Nunes, e só numa segunda fase é que foram transferidas para o Parque de Ciência e Tecnologia. Este modelo de incubação tem vantagens óbvias e pretende responder a uma característica específica das empresas de biotecnologia que têm longos períodos de incubação e de investimento intensivo.

Assim, na primeira fase, a empresa faz o seu percurso com o apoio de profissionais experientes na criação de empresas ao abrigo do «chapéu» da universidade. Qualquer insucesso nesta fase não se reflecte negativamente no sector e resulta num processo de aprendizagem inócuo para os promotores. À medida que a empresa se desenvolve é absolutamente vital o afastamento da cultura universitária. Contudo, o investimento requerido para a criação de uma infra-estrutura própria é muito significativo e pode ser substancialmente diminuído com a transferência para um parque de ciência e tecnologia que disponibilize laboratórios equipados e facilite o acesso a equipamento e recursos humanos diferenciados. Uma vez enquadrada na dinâmica do parque, e já com activos importantes, qualquer insucesso é absorvido naturalmente pelas outras iniciativas empresariais que recebem o conhecimento, a tecnologia e os recursos humanos

Tipos de
empresas do
Biocant

A maior parte das empresas do Biocant Park são pequenas empresas focadas na inovação e no conhecimento. Na área das biociências e da biotecnologia é particularmente difícil ao nosso país atrair empresas de produção; a tendência recente é a deslocalização para oriente onde o custo da mão-de-obra é inferior e existe maior oferta de técnicos especializados. A aposta estratégica do Biocant Park passa, por isso, em promover pequenas e médias empresas baseadas em propriedade intelectual de grande valor. Muitos dos promotores são portugueses que receberam formação avançada no estrangeiro e que regressaram para lançar as suas próprias iniciativas empresariais, muitas vezes com base em tecnologia desenvolvida durante os seus doutoramentos.

Actualmente, encontram-se associadas ao Biocant Park oito empresas de Biotecnologia: Crioestaminal, Biognosis, Hematos.com, GenePredit, GeneLab,

GeneBox, Novexem e Biocant Ventures. Em 2006 o Biocant e as empresas do parque facturaram cerca de 5 milhões de euros e criaram cerca de 60 postos de trabalho, na sua maioria recursos humanos altamente qualificados

Empresas residentes

Biognosis. A Biognosis é uma empresa de base biotecnológica que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos para o diagnóstico laboratorial humano e veterinário. Esta empresa formada em 2005 procura soluções úteis, pertinentes, simples e exequíveis para a actividade laboratorial numa perspectiva de obtenção de ganhos na luta contra endemias em Portugal e no Mundo.

Biocant Ventures. Biocant Ventures, criada em 2006, tem por objectivo o investimento em projectos em Ciências da Vida financiando projectos nas fases iniciais até que aqueles se transformem em empresas, substituindo-se à função de *business angel*. Esta é uma iniciativa pioneira e de grande importância estrutural para a biotecnologia em Portugal porque permite que as ideias dos jovens empreendedores nesta área tenham um referencial de apoio financeiro à inovação inexistente até hoje no nosso país.

Crioestaminal – Saúde e Tecnologia, SA. A Crioestaminal é a primeira empresa portuguesa de biotecnologia dedicada ao isolamento e criopreservação de células estaminais do sangue do cordão umbilical, para a sua posterior utilização no tratamento de algumas doenças ao longo da vida do próprio recém-nascido e dos seus familiares. A empresa, criada em 2003, dedica-se também ao desenvolvimento de projectos de investigação que visam alargar o âmbito de aplicações terapêuticas das células estaminais.

geneBOX. A geneBOX, fundada em Maio de 2003 é uma empresa de concepção, desenvolvimento e produção de testes de diagnóstico orientada exclusivamente para laboratórios de Biologia Molecular (análise ou investigação), que visa contribuir para o progresso do diagnóstico e da investigação na área da saúde fornecendo produtos de excelente qualidade e avançada tecnologia.

GeneLab. O GeneLab é uma empresa que presta serviços de diagnóstico molecular nas áreas da genética, oncologia e doenças infecciosas. O laboratório está preparado para servir as necessidades da comunidade médico-hospitalar, oferecendo testes moleculares baseados na análise de ácidos nucleicos (ADN e ARN), com recurso a tecnologias de ponta, tais como metodologias de amplificação de ácidos nucleicos em tempo-real para análises quantitativas e microchips.

Gene PreDiT, Lda. A Gene PreDiT é uma *start-up* de biotecnologia que visa o desenvolvimento de estratégias inovadoras para identificar biomarcadores e novas aplicações de compostos farmacológicos para doenças com incidência significativa a nível mundial. A estratégia da Gene PreDiT baseia-se na utilização de várias ferramentas genéticas e moleculares permitindo uma comparação *in silico* e *in vivo* entre diferentes organismos, a qual permite identificar genes que modulam determinados parâmetros associados a uma dada doença e também compostos farmacológicos que afectam esses parâmetros. Deste modo, a Gene PreDiT pretende contribuir para uma melhor compreensão de doenças humanas, disponibilizando e desenvolvendo metodologias que melhorem a qualidade e eficiência dos serviços médicos e, por consequência, a qualidade de vida do indivíduo.

Hematos - Saúde e Tecnologia, Lda. Fundada em 2004 a Hematos.com, Lda. nasce como distribuidora de dispositivos médicos para diagnóstico *in vitro* no campo da ginecologia, cardiologia e gastroenterologia. Tem como missão a divulgação e comercialização de novos meios de diagnóstico.

Novexem Portugal Lda. A Novexem é uma CRO internacional (Contract Research Organization) dedicada ao desenvolvimento clínico e a projectos relacionados com a saúde, promovendo soluções globais, com talento e valor acrescentado. É especializada na execução e gestão de ensaios clínicos, estudos epidemiológicos, bem como projectos de *marketing* médico.

A Novexem é formada por uma equipa altamente qualificada e com experiência em várias áreas clínico-terapêuticas, capaz de executar projectos de distinta duração e complexidade na maioria dos países europeus e Índia, como na América Latina e nos EUA através de parcerias.

Empresas afiliadas

Haloris. A Haloris Nanotecnologias actua no desenvolvimento e prototipagem de bio-sensores portáteis para os sectores agro-alimentar e da saúde. A empresa oferece igualmente serviços de consultoria em bio-sensores, de funcionalização bioquímica de superfícies e de desenvolvimento de testes biológicos.

4Health, Lda. 4Health, Lda – assessoria científica na área da saúde com especial incidência na componente Farmacométrica (desenho de estudos, análise de dados e elaboração de relatórios).

Bioalvo, S.A. BIOALVO é uma empresa de biotecnologia especializada nas fases iniciais de desenvolvimento de novos biofármacos e terapias para doenças neurodegenerativas. Tem como principais competências as fases que englobam desde a investigação de novos alvos terapêuticos até ao final dos testes pré-clínicos. Neste contexto, a empresa cria estratégias biológicas e moleculares inovadoras que conduzem ao desenvolvimento de uma nova geração de fármacos e terapias para combaterem eficazmente doenças que afectam milhões de pessoas. Com esta abordagem a BIOALVO gera um portfólio de PI inovador e sustentado cujas patentes podem ser posteriormente vendidas ou co-desenvolvidas com outras grandes empresas biofarmacêuticas.

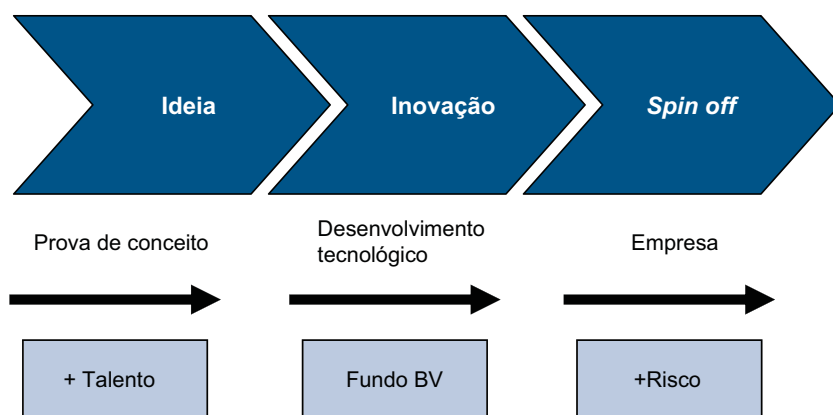
Estratégias de apoio ao empreendedorismo

PROGRAMAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO

O Biocant pretende ajudar os jovens talentos provenientes das universidades a concretizar e a valorizar as suas iniciativas empreendedoras promovendo desta forma a fixação de profissionais altamente qualificados na região. Um dos aspectos estratégicos mais salientes centra-se no apoio ao regresso de jovens doutorados do estrangeiro para implementação dos seus projectos, beneficiando das redes científicas e empresariais nacionais e

internacionais do Biocant Park. Nesse âmbito foi lançado um conjunto de iniciativas de apoio à valorização da actividade de I&D, ao empreendedorismo e à iniciativa empresarial.

FIGURA V
Programas de apoio à valorização de I&D, empreendedorismo e iniciativa empresarial



Programa + TALENTO

O programa + TALENTO pretende criar um maior fluxo de investigadores no Biocant com o objectivo específico de suportar o aparecimento de novas iniciativas empresariais na área da biotecnologia. Este programa é dedicado a doutorados com capacidade empreendedora que pretendam realizar I&D nas áreas de intervenção do Biocant com o objectivo de desenvolver novos produtos ou serviços, ou que estejam na base de novas iniciativas empresariais. A iniciativa tem recolhido o interesse de estudantes que estão a realizar a sua formação pós-graduada no estrangeiro, e que encontram no Biocant uma oportunidade de regressar ao seu país e lançar as bases para uma carreira profissional mais ligada à transferência de conhecimento adquirido e com potencial de criação do seu próprio emprego.

Programa + RISCO

Trata-se de uma iniciativa do Biocant Park em parceria com a BETA – Sociedade de Capital de Risco, S.A., que contempla a atribuição a cada projecto seleccionado de um prémio financeiro inicial de 10 mil euros.

O financiamento contempla a elaboração do plano de negócio, estudos de mercado, criação e instalação da empresa, realização de ensaios labora-

toriais e validação científica do conceito. O Biocant Park, através do seu centro de I&D, disponibiliza recursos humanos e equipamento científico a todas as iniciativas empresariais seleccionadas, garantindo também o apoio científico e tecnológico que se venha a revelar necessário.

Fundo BV

O Fundo BV é uma iniciativa da Biocant Ventures, uma empresa criada pelo Biocant Park em parceria com a BETA SCR, dedicada ao financiamento de projectos em embrião, os quais, por não estarem ainda formalizados como empresas, não podem legalmente ser apoiados pelas sociedades de capital de risco. O Fundo BV vai viabilizar as fases iniciais dos projectos, criando condições para ultrapassar o chamado «vale da morte», até que aqueles se transformem em empresas, substituindo-se à função de *business angel*.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social pode ser vista como uma obrigação do Estado, ou pode nascer de uma convicção profunda dos agentes de desenvolvimento. No caso particular da Ciência e Tecnologia existe uma motivação muito forte por parte dos jovens cientistas de contribuir para uma ampla divulgação da ciência. Neste contexto o Biocant não podia ficar indiferente à realidade social onde está inserido e assumiu como sua bandeira a promoção da ciência no concelho e na região. O nosso contributo é dar a conhecer a área da Biotecnologia e ajudar Cantanhede a ter um ensino de qualidade nesta área desde o básico até ao secundário e profissionalizante. O estímulo ao desenvolvimento de uma escola mais avançada é importante para o próprio Biocant, sobretudo na perspectiva de recrutar investigadores estrangeiros que tenham filhos em idade escolar.

Difusão da
Biotecnologia
nas escolas de
Cantanhede

Apoio ao ensino tecnológico

Com o objectivo de contribuir para a implementação de uma Escola modelo no ensino das ciências da vida, o Biocant comprometeu-se a apoiar,

numa primeira fase, a formação de futuros técnicos de análise laboratorial através de um protocolo estabelecido com a Escola Secundária de Cantanhede. O curso contribui para aumentar a oferta formativa da escola e valoriza o desenvolvimento de competências para o exercício de uma profissão (os alunos recebem um certificado de formação profissional de nível 3 da União Europeia). A parceria traduziu-se no apoio científico e tecnológico aos docentes e na oferta de quatro estágios profissionalizantes. Hoje alguns dos técnicos de laboratório do Biocant receberam a sua formação inicial no âmbito deste curso profissional.

Centro de Ciência Júnior

Finalmente um aspecto pouco comum entre os parques de tecnologia e que traduz o empenho do Biocant em assumir a sua responsabilidade social de contribuir para a divulgação da ciência e a promoção do bioempreendedorismo, diz respeito à criação de um Centro de Ciência Júnior onde os alunos dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos, geralmente mais desfavorecidos em termos do acesso a infra-estruturas laboratoriais, poderão aceder a laboratórios apropriados à sua idade para realização de experiências na área de Biotecnologia combinadas a jusante com programas específicos de estímulo ao empreendedorismo. Ao salientar a importância da experimentação como fonte de conhecimento e suporte de base às iniciativas empresariais, espera-se que os jovens visitantes se sintam motivados a seguir uma carreira empreendedora na era da bioeconomia.

O Centro de Ciência Júnior inclui espaços dedicados à instalação de salas laboratoriais para jovens entre os 6 e os 16 anos. Estes espaços são modulares e flexíveis, devido a um equipamento inovador que recorre a uma «asa técnica» que permite adaptar o espaço de acordo com o tipo de experiências pretendidas.

O conceito desenvolvido no âmbito deste centro baseia-se num projecto científico de formação diferenciada para cada um dos três ciclos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal: o 1.º ciclo onde se estabelece uma relação causa-efeito; o 2.º ciclo onde se pretende racionalizar o resultado de forma a compreender a relevância dos resultados obtidos através da experimentação; e o 3.º ciclo em que objectivamente se procurará integrar os resultados no conhecimento previamente adquirido.



FIGURA VI

As instalações
do Centro de
Ciência Junior

O Biocant Park terá, através desta iniciativa, um papel activo na formação científica e no desenvolvimento de uma atitude mais empreendedora junto das novas gerações.

BIOCA

O BIOCA (corredor de Biociências Coimbra-Aveiro) foi idealizado no âmbito da promoção de sinergias intermunicipais que valorizem o conhecimento das novas tecnologias. O objectivo estratégico é criar na região do corredor Coimbra-Aveiro uma cultura de excelência a partir do 1.º ciclo da escola, na área das Biociências e nas áreas estratégicas relacionadas que projectem o desenvolvimento da região. O projecto tem como epicentro o Biocant, e necessariamente cuidará da melhoria do ensino com o envolvimento das escolas, das autarquias, das universidades e dos institutos de investigação que definem o corredor Coimbra-Aveiro.

Pretende-se que a criação de empresas de base tecnológica seja um percurso normal para jovens com vontade de experimentar outras formas de vida para além da tradicional procura de um emprego para a vida. Idealmente, o desenvolvimento do corredor de Biociências Coimbra-Aveiro deverá levar ao pleno emprego da próxima geração nesta área do conhecimento. Contribuirá ainda para o reconhecimento da importância do papel do Biocant Park como motor de desenvolvimento regional.

Promoção do
bio-empreen-
dedorismo nos
mais jovens

FIGURA VII

Mapa dos
concelhos
abrangidos
pelo corredor
de Biociências
Coimbra-
Aveiro



Impacto

Após o primeiro ano de actividade, foi possível realizar uma análise dos resultados e uma reflexão sobre o estado actual de desenvolvimento do Biocant. De um modo geral, os indicadores considerados mostram que o impacto social, científico e económico do Biocant excedeu, em muito, as expectativas iniciais.

Evolução dos
impactos do
Biocant Park

Ao longo do primeiro ano foram recrutados 40 colaboradores qualificados que em conjunto com as infra-estruturas disponíveis no Biocant Park potenciaram a fixação de 10 empresas e a criação de mais 20 postos de trabalho. Dos 60 trabalhadores do Parque Tecnológico cerca de 1/3 reside actualmente em Cantanhede e seis das empresas têm a sua sede social no concelho. No conjunto, estes números reflectem uma surpreendente capacidade do Biocant em atrair, desde o início do projecto, recursos humanos qualificados e empresas de alto valor acrescentado.

Para além da construção do edifício e do início de actividade do Biocant (um investimento de quatro milhões de euros, suportados em 70% pelo Programa Operacional do Centro), concluiu-se ainda a construção do Edifício Sede e a infra-estruturação do Biocant Park (5,1 milhões de euros de

investimento, apoiado em 70% pelo PO-Centro) e procedeu-se à instalação de algumas das empresas que trouxeram um investimento privado de 1,5 milhões de euros. O investimento global feito no Parque Tecnológico de Cantanhede ao longo do primeiro ano foi, assim, de 10,6 milhões de euros.

O pioneirismo do Biocant reflectiu-se igualmente na exposição mediática que o Centro de I&D e o Parque tiveram durante este ano. Paralelamente, o projecto suscitou o interesse de universitários, políticos, agentes económicos e de representantes institucionais que visitaram o Biocant Park; estima-se que o parque tenha recebido durante este ano cerca de 2000 visitantes.

Finalmente, do ponto de vista científico, os investigadores do Biocant registaram avanços significativos nas suas áreas de intervenção. A investigação desenvolvida até à data esteve na base de dois pedidos de patentes, no registo de duas marcas comerciais, e deu origem a um processo de transferência de tecnologia; os técnicos do Biocant realizaram ainda, mais de 3000 análises especializadas e reuniram uma significativa carteira de clientes internacionais nas áreas da medicina e da indústria farmacêutica, e nos sectores agro-alimentar e ambiental.

Avanços
científicos
produzidos
no Biocant Park

Todos os dias, os técnicos e investigadores do Biocant e das empresas entram no parque com a firme vontade de vencer. Regem-se por princípios simples, a maior parte adquiridos na vivência de uma cultura diferente, mais competitiva e exigente. Neste contexto, a importância da avaliação externa como instrumento de promoção da excelência é reconhecida desde o início pela equipa gestora do centro e do parque. O resultado de uma avaliação recente feita por uma entidade externa, pode ser resumido pela análise SWOT abaixo reproduzida:

Pontos fortes

- Disponibilidade de mão-de-obra bastante qualificada em Ciências da Vida na região e no País para realizar investigação permite o crescimento desta infra-estrutura;
- Localização geoestratégica – a equidistância de Coimbra e Aveiro permite o envolvimento simultâneo das duas universidades;
- Concentração de equipamento científico com elevado grau de automação e com características que conferem uma especialização nacional neste *cluster*;

- Organização recente com uma cultura orientada para a produção de patentes tendo em vista a rentabilização económica;
- Maior proximidade de uma cultura empresarial e diferente da orientação técnico-científica existente nas universidades.

Pontos fracos

- A maior incerteza do retorno económico das novas oportunidades de negócio decorrentes da I&D desenvolvida provoca falta de capacidade financeira, o que dificulta novos investimentos em equipamento e adaptações dos laboratórios, necessários face à evolução rápida de determinadas tecnologias e às plataformas da biotecnologia;
- Espaço laboratorial disponível actualmente para empresas encontra-se esgotado o que provoca um atraso num conjunto de oportunidades de atracção e desenvolvimento de projectos em conjunto com empresas de biotecnologia que se pode revelar significativo para a actual velocidade de desenvolvimento;
- Dimensão crítica.

Oportunidades

- Valorização da investigação em Ciências da Vida de resultados obtidos nas universidades portuguesas, na medida em que se trata de um interlocutor privilegiado;
- O parque pode ser responsável pela atracção de investimentos nacionais e internacionais em iniciativas empresariais de conhecimento intensivo para a região;
- Clima económico e a ausência de oportunidades de emprego nestas áreas favorece a criação de iniciativas empresariais de base tecnológica em biotecnologia;
- Novas oportunidades de negócio decorrentes de resultados da actividade de I&D. Alguns sucessos iniciais demonstram o pragmatismo e abordagem directa na resolução de problemas das empresas.

Ameaças

- Replicação desordenada do conceito e modelo de negócio do Bio-cant noutros pontos nacionais e que promovam a desconcentra-

ção de recursos financeiros e humanos essenciais para o futuro do Biocant;

- O impacto económico do PIB nacional das empresas de biotecnologia não é apreciável, devido à tipologia e ao reduzido número de empresas, afastando desta forma investidores de grande dimensão;
- Viabilidade económica do Biocant passa muito pela capacidade de gerar receitas com a transferência de tecnologia cuja actividade em Portugal não é uma prática com enquadramento jurídico e económico similar às realidades internacionais concorrentes;
- A incerteza associada à actividade de I&D e o tempo necessário para gerar retornos com este tipo de actividades pode não corresponder às expectativas dos eventuais investidores.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Estando o Biocant em pleno funcionamento, sem espaço laboratorial disponível para instalação de novas empresas, e com o Edifício Sede ocupado na totalidade, torna-se urgente lançar a segunda fase de construção do Biocant Park, de modo a aproveitar a dinâmica actual e corresponder às expectativas criadas junto de jovens empreendedores e do mercado nacional. Pretende-se, nesta segunda fase, consolidar a vertente de I&D associada ao Biocant Park, reforçando o seu carácter de Parque de Ciência e Tecnologia e aumentar significativamente o espaço disponível para novas empresas de biotecnologia.

Assim, a segunda fase de expansão do Biocant Park irá englobar a construção das seguintes infra-estruturas: i) um edifício semelhante ao Biocant, com espaços laboratoriais versáteis e apropriados à investigação, para alojamento de empresas de biotecnologia e um espaço pedagógico para acomodar a formação avançada de Biotecnologia Molecular em ambiente empresarial; e ii) um centro de investigação fundamental, para aumentar a capacidade de atracção do Biocant Park e corresponder às necessidades das empresas instaladas.

Expansão do
Biocant Park

O imóvel dedicado às empresas de biotecnologia (Biocant SME) com uma área total de construção de 3000 m² terá capacidade para receber mais 10 empresas de base tecnológica. A sua construção justifica-se devido à procura de infra-estruturas do género por parte do mercado, permitindo ainda fixar no Biocant Park as iniciativas empresariais em curso no Biocant e que darão origem a alguns *spin-offs* dentro de 1-2 anos.

No futuro, o Biocant Park será responsável pela atracção de investimentos nacionais e internacionais em iniciativas empresariais de conhecimento intensivo na área das Ciências da Vida. Em 2010 terá ajudado a criar 20 empresas de base tecnológica na região e será responsável pela criação de 200 empregos qualificados. O parque contribuirá, assim, para a consolidação de um cluster de Biotecnologia na Região Centro e estará no epicentro da criação de um corredor de Biociências entre Aveiro e Coimbra, com o objectivo de promover a excelência do ensino desta área do conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais uma vez, a tecnologia e a ciência criaram um novo paradigma de desenvolvimento regional, tornando, por conseguinte, o projecto Biocant deveras apetecido por outras autarquias como modelo a replicar. Muito embora seja nossa convicção que o país tem mais a ganhar com a concentração de esforços num único parque de biotecnologia, é muito natural que iniciativas semelhantes venham a emergir no panorama nacional. Da nossa experiência alguns aspectos decorrentes da implementação do Biocant Park merecem uma reflexão final.

1. As autarquias podem ter um papel importante na economia do conhecimento, sobretudo as que estão localizadas no centro de eixos interuniversitários. Actuando como catalizadores, as autarquias têm condições para oferecer infra-estruturas adequadas ao desenvolvimento de parques de ciência e tecnologia, beneficiando em contrapartida do fluxo de quadros qualificados e de iniciativas empresariais de valor acrescentado. No caso

de Cantanhede o Biocant Park tem contribuído significativamente para uma mudança na realidade social e do paradigma de desenvolvimento de um concelho outrora desfavorecido.

2. Os laboratórios associados, como o Centro de Neurociências e Biologia Celular, têm um papel importante na promoção da interacção entre as universidades e as empresas, porque têm grupos de investigação cosmopolitas de elevada qualidade, maior flexibilidade de gestão e de recrutamento de recursos humanos qualificados do que as próprias universidades. Os laboratórios associados constituem definitivamente um vector importante de desenvolvimento económico, contribuindo para uma redefinição do papel da universidade no mundo moderno e na evolução para a economia do conhecimento.

3. É extraordinariamente forte e atractivo operar num parque de Ciência e Tecnologia em oposição ao vão de escada ou parque de empresas. A concentração de empresas, centros de investigação e de transferência de tecnologia em parques de ciência e tecnologia especializados permite a criação de um ecossistema que favorece a interacção universidade/empresa. Uma vez atingida a dimensão crítica essencial ao desenvolvimento do *cluster*, gera-se uma dinâmica irreversível de criação de riqueza baseada na valorização do conhecimento e na salutar renovação das iniciativas empresariais. A estrutura e organização do parque de ciência e tecnologia contribuem ainda para que ocorra lateralmente um importante fluxo da cultura empresarial para as universidades.

4. As iniciativas *bottom-up* podem ser bastante efectivas na implementação de novos modelos de desenvolvimento regional e na relação entre as universidades, porque permitem criar grupos coesos onde a complementaridade de competências pode ocorrer naturalmente. Iniciativas deste género requerem uma liderança forte e um modelo de governação assente nas competências de cada parceiro, envolvendo um número reduzido de actores principais. Mais do que a relação institucional é essencial que os promotores envolvidos tenham confiança entre si e partilhem o espírito do projecto e o entusiasmo do seu desenvolvimento.

Hoje, o Biocant Park é o resultado de um projecto coerente, desenvolvido por fases, em que a matriz comum é a excelência dos recursos humanos. Parte do grande impulso veio da determinação dos promotores, mas o planeamento cuidado e a implementação de uma cultura diferente abriram novas oportunidades de investimento e de negócio que contribuíram decisivamente para o sucesso do projecto. Ainda que os factos falem por si, a vantagem competitiva criada com o Biocant Park aumenta mais o mérito da iniciativa da Câmara Municipal de Cantanhede que conseguiu criar no seu concelho um ecossistema único para a promoção da economia do conhecimento.

Sumário

- *As autarquias podem ter um papel importante na economia do conhecimento, sobretudo as que estão localizadas no centro de eixos interuniversitários. Actuando como catalisadores, as autarquias têm condições para oferecer infra-estruturas adequadas ao desenvolvimento de parques de ciência e tecnologia, beneficiando em contrapartida do fluxo de quadros qualificados e de iniciativas empresariais de valor acrescentado. No caso de Cantanhede, o Biocant Park tem contribuído significativamente para uma mudança na realidade social e do paradigma de desenvolvimento de um concelho outrora desfavorecido.*
- *A Biotecnologia é um sector em expansão que, devido à sua natureza transversal e multidisciplinar, permite desenvolver aplicações na área dos cuidados de saúde, da agricultura, da produção alimentar e da protecção do ambiente. Trata-se, contudo, de um sector de grande exigência e competitividade que necessita de um forte suporte científico e tecnológico que requer longos ciclos de avultados investimentos.*
- *Em contraste com o assinalável sucesso obtido ao nível da investigação científica, o mercado da biotecnologia em Portugal é ainda bastante exíguo. Apesar da pobreza dos números, um estudo da Inteli sobre a biotecnologia nacional mostra que o País tem margem de progressão nesta área da economia moderna, através da formação de clusters e centros de*

competência específica que apostem nos recursos humanos nacionais. Ao longo dos últimos tempos, a Região Centro de Portugal tem vindo a desenvolver, de forma sustentada, competências na área de Biotecnologia. Este desenvolvimento tem ocorrido sobretudo nas duas principais universidades públicas da região (Aveiro e Coimbra), e atingiu o ponto de maturação ideal para suportar um desenvolvimento económico baseado no conhecimento.

- *A ligação universidade-empresas assume um papel preponderante na economia moderna baseada no conhecimento. Por um lado, a universidade é detentora de conhecimento, recursos humanos e tecnologia avançada que pode ser explorada e aproveitada pelas empresas. Por outro, as empresas oferecem à universidade um conjunto de características ímpares, constituindo-se como um importante vector de acesso a financiamentos directo ou indirecto e, ao mesmo tempo, um parceiro comercial de excelência, fundamental para a valorização do conhecimento gerado nas universidades.*



BIBLIOGRAFIA E OUTRAS REFERÊNCIAS

Bibliografia

- Zika, E., Papatryfon, I., Wolf, O., Gómez-Barbero, M., Stein, A.J., e Bock, A-K. *Consequences, opportunities and challenges of modern biotechnology for Europe*. Luxembourg, Joint Research Centre of the European Commission, 2007.
- Ernst & Young, *Beyond borders: global biotechnology report 2007*, Global Biotechnology Center, EYGM Limited, 2007.
- Cunha, T., *Biotech Portugal 2005: empresas e opções estratégicas no sector da Biotecnologia*, Inteli 2005.
- APBio, *Directório da Biotecnologia Portuguesa 2006*, ICEP 2006.
- OCES, *Doutoramentos realizados ou reconhecidos por universidades portuguesas 1970-2005*, Observatório da Ciência e do Ensino Superior, 2006.
- Olson, Mancur; *A lógica da acção colectiva: bens públicos e teoria dos grupos*, Celta, Oeiras, 1998.
- Mira Amaral, Luis, «A competitividade portuguesa na Economia do Conhecimento», INA/ /CADAP.
- Schumpeter, Joseph, *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of capitalism process*, Vol. I, New York, McGraw & Hill, 1964.
- Putnam, Robert, *Who democracy work: civic traditions in modern Ital*, Publisher: Princeton University Press, 1994.
- Porter, Michael, *The competitive advantage of Nations*, McMillan, Londres, 1990.
- Justman, M.; Teubal, M., *Tecnological infrastructure policy: creating capabilities and building markets*, Research Policy, Vol. 24, 1995.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
Capítulo 1 – A gestão da administração local: estrutura e evolução	9
Evolução da administração local em Portugal	10
História do município: das origens ao Estado Novo	10
A autonomia da administração local no pós-25 de Abril	12
Estrutura da administração local	15
Estrutura do poder local	15
A gestão pública autárquica: a dinâmica centro-periferia	16
Características da administração local portuguesa	18
Orientações para um novo paradigma de governação autárquica	19
Eficiência e exercício da cidadania local ..	19
Gestão pública descentralizada	21
Capítulo 2 – O desenvolvimento estratégico nos municípios	25
Introdução	26
Modelos de desenvolvimento	26
Níveis de planeamento e sua integração	29
Percepção de mudança de acção do poder local no desenvolvimento	33
Conceptualização da estratégia de desenvolvimento local	36
Inovação e competitividade regional	37
Inovação e economia do conhecimento	37
Instrumentos de Tecnologias de Informação e gestão territorial do município	40
Medidas potenciadoras da inovação regional: <i>clusters</i> e parques tecnológicos	41
Capítulo 3 – O PEDES – Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico e Social do Concelho de Cantanhede	45
A geografia física e humana	46
Breve resenha histórica	47
Estrutura económica e social	48
Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	48
O PEDES e o seu impacto no município	53
Objectivos estratégicos de desenvolvimento	56
Capítulo 4 – Biocant Park: um caso de estudo em Portugal da promoção da economia do conhecimento pela administração local	93
Introdução	94
Génese do Biocant Park	94
A Biotecnologia como área de especialização do parque tecnológico .	96
O mercado global da biotecnologia	97
A biotecnologia em Portugal	99
A Biotecnologia na Região Centro	100
A ligação Universidade-Empresa	101
Configuração do Biocant Park	102
Biocant - Centro de Inovação em Biotecnologia	103
Missão e objectivos	103
Estrutura	104
Edifício sede	106
Empresas do Biocant Park	107

Características gerais	107	Centro Ciência Júnior	114
Empresas residentes	109	Bioca	115
Empresas afiliadas	111	Impacto	116
Programas de apoio ao		Perspectivas futuras	119
empreendedorismo	111	Considerações finais.....	120
Responsabilidade social	113		
Apoio ao ensino tecnológico	113	BIBLIOGRAFIA e outras referências	125