

Empreendedorismo Urbano e Nova Gestão do território: O Caso de Sintra

Regina SALVADOR

e-GEO Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UNL
Avenida de Berna 26 C 1069-061 LISBOA
e-mail: regina.salvador@fesh.unl.pt

Resumo

A globalização veio trazer uma nova tensão entre o global e o local. Um traço fundamental desta tensão é o fenómeno da “metropolização”: as actividades económicas tendem a concentrar-se nas cidades de maior dimensão.

Asher (1995) popularizou a expressão “empreendedorismo urbano”, querendo significar que as cidades têm cada vez mais traços comuns com as empresas.

O artigo analisa a evolução histórica deste fenómeno nos Estados Unidos e na União Europeia, bem como aprecia os instrumentos da nova gestão do território (planeamento estratégico, parcerias público-privadas, marketing territorial, urbanismo flexível).

É ainda feito um levantamento geral das práticas de empreendedorismo territorial por parte das autarquias portuguesas. O artigo termina com a análise do Plano Estratégico do concelho de Sintra, onde estas questões tiveram lugar destacado.

Palavras-Chave: Empreendedorismo territorial; urbanismo empresarial; socialismo municipal; nova gestão do território; concelho de Sintra.

Abstract

Globalisation brought a new tension between global and local scales. A common feature to this tension is the metropolisation phenomenon: economic activities tend to concentrate in major cities.

Asher made popular the expression "territorial management", meaning that cities have growing common features with firms.

The article analyses the historical evolution of this phenomenon in the United States and in the European Union, as well as evaluates the new territorial management tools (strategic planning, public-private partnerships, territorial marketing and flexible urbanism).

A general survey on entrepreneurial practices by Portuguese municipalities is undertaken. The article ends with a presentation of Sintra Strategic Plan, where these issues had an outstanding place.

Keywords: Territorial management; business urbanism; local socialism; new territorial management; Sintra council.

Résumé

La mondialisation a apportée une nouvelle tension entre le local et le global. Un trait fondamental de cette tension est le phénomène de la métropolisation: les activités économiques ont tendance à la concentration dans les grandes villes.

Asher (1995) a diffusé l'expression «entrepreneuriat urbain» pour signifier que les villes ont chaque fois de plus des traits semblables à ceux des entreprises.

L'article analyse l'évolution historique de ce phénomène aux États-Unis et dans l'Union Européenne, ainsi que les instruments de la nouvelle gestion du territoire (gestion stratégique des territoires, partenariats privé-public, marketing urbain, urbanisme flexible).

L'article présente les résultats d'une enquête aux municipalités portugaises sur ses pratiques de gestion d'entrepreneuriat. L'article finit avec l'analyse du Plan Stratégique de Sintra où ces questions ont eu une place décisive.

Mots-clés : Gestion territoriale ; urbanisme d'entrepreneuriat ; socialisme local ; nouvelle gestion du territoire ; Municipalité de Sintra.

1. Introdução

Na sequência da "revolução" conservadora dos anos 80, adoptou-se como (quase) consensual a ideia de que haveria um excesso de intervenção do Estado na esfera económica. Este tinha-se tornado um obstáculo caro (número elevado de funcionários públicos, salários acima da média) à livre iniciativa. Foi assim que os últimos vinte anos assistiram a um crescente desmantelamento do sector público,

com acento na liberalização da concorrência, na livre acção dos mercados e no aumento da eficiência.

Mas tal facto não significa que o sector público – seja a nível nacional, seja a nível regional ou local – não tenha um papel vital a desempenhar no desenvolvimento e na regeneração das economias. Aliás, há que reconhecer que se tem vindo a chegar a um relativo consenso quanto às “grandes” áreas da intervenção pública (justiça, defesa, atracção de investimento estrangeiro, competitividade, planeamento estratégico).

Em especial a nível local, as Câmaras Municipais tendem a ser cada vez mais vistas como agências que podem intervir para levar os municípios na trilha do desenvolvimento sustentável (económico, social, ambiental e político).

A adopção de um estilo mais “empresarial” – em especial nos anos 90 – transformou os governos (nacionais, regionais e/ou locais) nos “grandes facilitadores” da actividade de empresas e cidadãos, levando autores a defender que se estaria a criar um novo tipo de gestão do território, designado por Asher de “empreendedorismo urbano”, por Harvey de “gestão pública urbana”, por LeGalès de “governança urbana” ou ainda por Fainstein de “mercantilismo local”.

Para Asher (1995) que popularizou a expressão “empreendedorismo urbano”, as grandes cidades têm cada vez mais traços comuns com as grandes empresas: dependem para o seu desenvolvimento dos mesmos factores económicos; são confrontadas com a concorrência internacional; gerem serviços, “actividades de produção” e recursos humanos; as suas responsabilidades identificam-se frequentemente com as dos gestores das grandes empresas.

Também para Borja/Castells (1997), o território é cada vez mais pensado como uma empresa em que os responsáveis políticos são os gestores e o seu “produto” é tudo aquilo que tem valor de troca no mercado internacional (“exportações”).

O discurso do empreendedorismo territorial justifica e viabiliza novas práticas políticas e relações sociais, bem como uma agenda de investimentos determinada pela competitividade urbana. A eficácia administrativa torna-se assim o valor supremo da acção pública – e não o bem comum.

2. O “Arquipélago Metropolitano Global”

A globalização – com abertura de mercados, tendência para o comércio livre a nível mundial, revolução tecnológica e nos transportes – veio trazer uma nova tensão entre o global e o local. Um traço fundamental desta tensão é o fenómeno da “metropolização”: as actividades económicas tendem a concentrar-se nas grandes cidades em vias de metropolização. Assiste-se a um crescimento das cidades

de maior dimensão, já não tão alimentado pelo êxodo rural mas pela decadência das pequenas cidades.

Nas “cidades globais”, as actividades “criativas” têm um papel cada vez mais importante, exigindo uma grande diversidade e intensidade de interacção entre actores. Valorizam-se as diferenciações culturais profissionais e a complexidade de sistemas de relações cada vez mais intrincados. Pode falar-se da emergência de um “Arquipélago Metropolitano Global” em que os actores se relacionam apenas dentro destas grandes metrópoles, passando “por cima” dos Estados. Em particular, a transformação das cidades em motores de desenvolvimento económico regional ocorreu de forma mais espectacular na Ásia.

A “nova geografia económica” (Paul Krugman, Michael Porter, Jeffrey Sachs) explica porque é que hoje em dia a concentração se joga num número limitado de pontos centrais à escala mundial. Também as reflexões sobre “Cidades Globais” de Saskia Sassen (1998), de Friedmann (1986) sobre a “World City Hypothesis” ou de Castells (1989) sobre a “Informational City” explicam o papel crescente de um número reduzido de cidades (New York, Londres, Paris, Tóquio) na coordenação da economia mundial.

Para David Harvey (1994), as cidades são o locus privilegiado de produção do “capital simbólico”, onde modas, gostos e estilos de vida são criados e de onde irradiam para os mercados mais longínquos.

Já Pierre Veltz (1996) prefere acentuar a exigência competitiva de proximidade das tarefas de marketing, inovação e atendimento dos clientes em relação aos grandes mercados consumidores. Como as cidades se tornaram um elemento indispensável na organização geográfica das grandes empresas e como os Estados nacionais perderam capacidade governativa, são os governos locais – em especial os das grandes cidades e das grandes aglomerações urbanas – que surgem como os novos protagonistas da globalização.

3. O Urbanismo Empresarial nos EUA

Nos Estados Unidos dos anos 70, o esgotamento do modelo fordista e a crise fiscal levaram ao desmantelamento dos sistemas nacionais de combate à pobreza e de oferta pública de habitação. O presidente Gerald Ford substituiu os programas públicos de renovação urbana, geridos pelos municípios – *Urban Renewal*, *Model Cities*, *Economic Development Administration* – por subsídios ao desenvolvimento local, maioritariamente coordenados pelo sector privado (*Community Development Block Grants*, *Urban Development Action Grants*).

No início da década de 80, com o presidente Reagan, toda a política urbana seria alterada (62 programas urbanos foram então suprimidos), a partir de uma

reforma administrativa que reduziu os gastos sociais (as despesas com formação e emprego foram reduzidas de 70% entre 1980 e 1987), desregulamentou o mercado de trabalho, baixou impostos e privatizou empresas públicas.

Nesta conjuntura, os municípios viram-se obrigados a tomar em mãos a direcção do desenvolvimento económico. Surgem diversas agências de desenvolvimento local: a *Economic Development Corporation* (New York), a *Minneapolis Community Development Agency* ou o *Office of Community Development* (São Francisco).

Uma das principais consequências deste processo foi uma profunda alteração no planeamento territorial. O planeamento normativo (planos directores, zonamentos) é abandonado e substituído por acordos negociados projecto a projecto. Em vez do ordenamento de zonas amplas, privilegiam-se áreas específicas (revitalização de áreas centrais, antigas zonas industriais ou portuárias), nomeadamente com a criação da figura das *Entreprise Zones*.

As parcerias publico-privadas (PPP) tornaram-se a base da política urbana: os incentivos fiscais de base local às actividades privadas em construção – empréstimos públicos, isenções fiscais, financiamento em leasing - aumentaram exponencialmente. Também se divulgaram as práticas de contrapartidas em terrenos ou infraestruturas.

Rapidamente o Reino Unido de Margaret Thatcher iria importar este modelo dos EUA, incentivando a entrada de grupos privados nos negócios urbanos e concedendo incentivos fiscais ao investimento privado. As "*Urban Development Corporations*" receberiam plenas atribuições urbanísticas em áreas delimitadas, enquanto as "*Housing Associations*" passavam a ser dirigidas por privados.

Pouco a pouco, outros países europeus foram adoptando este modelo: Holanda, Alemanha, França, Espanha.

4. Barcelona: o modelo do "Socialismo Municipal"

É, em particular, a partir da experiência espanhola que Jordi Borja e Manuels Castells, no seu livro "*Local y Global: la gestión de las ciudades en la era de información*" (1997) elaboram o seu modelo de "socialismo municipal", em grande parte inspirado na experiência de Barcelona.

Para estes autores a deslocalização industrial para os países do leste europeu e da Ásia é, antes de mais, uma forma de obrigar à igualização das estruturas de emprego e salários em todo o mundo. Seria a rigidez dos mercados de trabalho e dos mecanismos do "Estado do Bem-Estar" – e não a emergência de um novo paradigma tecnológico – que explicariam o desemprego estrutural na Europa.

A redução do poder dos Estados reflecte-se na dificuldade de planejar políticas de desenvolvimento, em parte consequência da transferência de poderes para a escala supranacional (União Europeia, NAFTA, G-8, ASEAN).

Os Estados são pois, em simultâneo, demasiado pequenos para resolver os problemas sociais ou económicos e demasiado grandes para resolver os problemas locais (segurança, gestão das escolas, lixo).

Embora tal não signifique – bem longe disso – o desaparecimento dos Estados, para Borja/Castells (1997) aqueles deverão, antes de mais, ter um papel de facilitador do crescimento económico.

As cidades são a “riqueza das nações”, cuja competitividade deve ser potenciada. Teria havido uma transferência da *arena* onde os conflitos sociais se desenvolviam – o território das nações – para o território das cidades. Assim, as cidades seriam não apenas centros da economia mundial, mas também os novos protagonistas políticos. A perda de representatividade de partidos, sindicatos, etc., a descentralização e o enraizamento local, terão criado as condições necessárias para desenvolver uma “democracia de proximidade”. A maior flexibilidade/adaptabilidade institucionais e a maior capacidade de legitimação política, dada a maior proximidade física entre representantes e representados, permitiriam ao poder local assegurar uma melhor harmonização entre economia e sociedade.

Lefebvre nos anos 70 foi um dos primeiros autores a chamar a atenção para a importância do espaço urbano no conflito social, considerando mesmo que este ultrapassava a importância da luta de classes clássica (bairros ricos contra “bairros de lata”).

Dado que muitos problemas não podem ser tratados dentro das fronteiras político-administrativas dos municípios, Borja/Castells (1997) sugerem a criação de estruturas metropolitanas de planeamento territorial e estratégico, que possibilitem a programação conjunta de investimentos e a gestão de redes de infraestruturas e serviços que apenas podem funcionar à escala da aglomeração.

Para Harvey (1994), o futuro da classe trabalhadora europeia está na criação de uma organização política baseada na autonomia dos governos locais, apoiados na força social das identidades culturais e na participação cidadã, articulada numa rede internacional de desenvolvimento.

Como é que os governos locais, com menos dinheiro e menos poder que os Estados nacionais podem assegurar uma melhor harmonização entre economia e sociedade? Para Borja/Castells (1997) seriam a maior flexibilidade, adaptabilidade institucional e maior capacidade de legitimação política, dada a maior proximidade física entre representantes e representados.

Os governos locais teriam pois a importante vantagem comparativa de melhor gerirem a integração de diferenças culturais e sociais: pense-se no caso das cidades da “Terceira Itália” que basearam a sua estratégia de desenvolvimento

local no pouco expectável “*compromesso storico*” entre o Partido Comunista e a Igreja Católica. Cria-se assim um “corporativismo local”, em que os governos locais se colocam acima das diferenças partidárias e ideológicas.

Para Lipietz (1990) as colectividades que melhor se adaptaram à concorrência internacional – “o local que deu certo” – são as que conseguiram estabelecer compromissos e construir novas formas de regulação social correspondentes a distintas escalas e estruturas políticas (municípios comunistas da Terceira Itália, Japão, países nórdicos).

5. A Nova Gestão do Território, a Nível Supra-Nacional, na UE

Para Alden et al (2001:2-3), o facto de factores como a competitividade dos territórios ou o desenvolvimento sustentável estarem hoje no centro do discurso político acresce os desafios ao planeamento do território. Na mesma linha, também Rosa Pires (cit. por Fernandes, 2006:27) afirma: “*Hoje o planeamento do território tem de lidar com um mundo completamente diferente daquele em que muitos dos seus princípios básicos foram fundados*”.

Igualmente Harris (2001:52-53) defende que o planeamento territorial tem de ir para além da regulação do uso do solo, tendo de ser capaz de estruturar as economias dos territórios, em particular através de intervenções coerentes e integradoras (Healey, 2001:146-147).

E, já em 1996, Porto lembrava a “*importância do ordenamento para a competitividade das economias, face aos desafios crescentes a que têm de dar resposta*” (1996:5).

Como Tewder-Jones (2001) e Faludi (2001) demonstram, perante as dramáticas mudanças verificadas nos últimos anos, a cultura da gestão do território – em particular, a nível supra-nacional – está em profunda mutação, sendo de antecipar ainda mais transformações. Estas irão, inevitavelmente, arrastar alterações aos níveis nacional, regional e local.

Para Fernandes (2006:39), “*tem-se assistido a um interesse crescente, por parte da União Europeia, pelo planeamento do território*”. É assim que o EDEC (Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário) aprovado, em 1999, pelo Conselho de Ministros Europeu de Ordenamento do Território, em Potsdam, marca a passagem de uma abordagem de planeamento territorial para uma outra de gestão territorial, ou se se preferir, para uma lógica de desenvolvimento e de competitividade regional, em detrimento de uma lógica distributiva.

Há uma nova percepção do território, que deixa de ser um mero suporte físico de actividades para passar a ganhar importância enquanto suporte de relações e processos sociais.

Como lembra Ferrão (2003:50), “o objectivo do EDEC é disponibilizar um referencial estratégico para o desenvolvimento territorial da União Europeia”, que elabora ainda um esquema (Figura 1) para melhor se compreender os processos em causa.

Ou Rosa Pires et al. (2001:261) que recordam que “the EDSP agenda moved from the French style *aménagement du territoire* to include urban networks, cultural heritage and sustainability”. Já para Richardson/Jensen (2000:15), o aspecto mais revolucionário do EDEC foi a introdução da inovação e do conhecimento na agenda do planeamento do território.

É assim que, entre os diferentes Estados Membros, se tem vindo a chegar a um relativo consenso quanto à expressão relativamente neutral de “*spatial planning*” – ela própria em reestruturação no sentido de incluir os efeitos da globalização nas políticas territoriais.

Figura 1 – Importância crescente do território para o desenvolvimento da União Europeia



Fonte: Adaptado de Ferrão (2002).

Com efeito, os mesmos factores que desencadearam o urbanismo empresarial nos EUA estiveram presentes nos anos 90, na Europa: reestruturação produtiva, dificuldades financeiras das autarquias e política neoliberal por parte dos governos nacionais. A estes factores há ainda que acrescentar a descentralização administrativa, a concorrência entre cidades e o crescente interesse do sector privado nos “negócios

públicos”. É nesta lógica que são criadas as “Zones d’Aménagement Concerté” (ZAC), em França ou os “Programas de Actuación Urbanística” (PAU) em Espanha.

É pois chegado o tempo de o urbanismo empresarial chegar ao Velho Continente, com a particularidade de não se distinguir muito do “socialismo municipal” proposto por Borja/Castells (1997) ...

Como já vimos acima, têm sido vários os países europeus que têm vindo a adoptar nova legislação, reconhecendo que o ordenamento do território “puro e duro” é insuficiente e que é antes necessário falar em “ordenamento e competitividade” ou em “ordenamento e desenvolvimento sustentável” do território. É o caso das Leis para o Ordenamento e o Desenvolvimento do Território, em França (1995 e 1999¹) ou para o Ordenamento e o Desenvolvimento Sustentável, na Finlândia (2000).

A simples mudança de nome, em 2005, da famosa DATAR (Délégation à l’Aménagement du Territoire at à l’Action Régionale) para DIACT (Délégation Interministérielle à l’Aménagement et Compétitivité des Territoires) é bem sinal dos novos tempos.

A nova legislação de vários Estados Membros da UE consagra ainda a cooperação inter-concelhia, desburocratizando processos e simplificando a actuação conjunta, em especial a cooperação inter-concelhia em meio urbano. O mesmo se diga em matéria de urbanismo e de especialização agrícola. Assim, para Fernandes (2006:3): *“Este ciclo de transformações do sistema e do contexto de planeamento do território tem estimulado a emergência de estratégias de desenvolvimento territorial, de âmbito regional, em diversos países europeus. Estas estratégias correspondem a uma projecção das novas realidades de planeamento do território, na medida em que incorporam os novos conceitos de planeamento, adoptam novas metodologias de trabalho e têm um alcance temporal e territorial alargado”*.

6. Os Governos Locais como Promotores do Crescimento Económico

Segundo Borja / Castells (1997), as quatro novas áreas de intervenção privilegiada dos governos locais passam a ser as seguintes: a área económica; a urbanística; a da segurança cidadã e justiça; e, finalmente, a social e cultural.

Em especial, impõe-se uma extraordinária ampliação da esfera de actuação municipal, em matéria de promoção económica. Os governos locais, em colaboração com outros actores públicos e privados - porém com iniciativa própria -

¹ Além da “*lettre de mission*” de 29 Julho de 2002 enviada pelo Primeiro Ministro à então DATAR, documento destinado a relançar a política francesa de ordenamento do território.

devem criar zonas de actividades empresariais, bancos com linhas de “capital de risco”, empresas públicas ou mistas para realizar campanhas internacionais que atraiam investidores e visitantes, para promover e gerir espaços destinados a feiras, centros de convenções, parques tecnológicos, para estabelecer escritórios de informação e acessoria a empresários e investidores locais e internacionais.

O facto de a globalização gerar, de acordo com a consagrada expressão de Benko/Liepietz, “regiões ganhadoras” (e, portanto, também regiões perdedoras...) chamou a atenção para a emergência de novos sistemas de produção localizada de aglomerações industriais especializadas, parte do ressurgimento geral de regiões e cidades como *locus* do crescimento económico.

Observou-se ao longo das últimas duas décadas um enorme fluxo de interesse sobre as questões da localização industrial e da tendência empiricamente observada para se formarem concentrações especializadas em localizações específicas. Até porque, como lembram Koresawa/Konvitz (2001:15), a globalização trouxe como consequência um maior número de escolhas de localização para cidadãos e empresas.

A emergência à escala planetária destas regiões de actividade especializada de investimento produtivo, pode ser vista nas cidades da Terceira Itália dos anos 70 e 80 do século passado, no Silicon Valley e na Route 128 de Boston, passando pela informática em Bangalore (Índia) ou pela tinturaria em Marraquexe (Marrocos). Nem a vastidão dos Estados Unidos os faz escapar a esta aparente inevitabilidade geográfica: 40% do emprego está localizado em 1.5% da superfície; e em apenas 18 municípios (*councils*) concentram-se mais de 50% do emprego total (“US Department of Housing and Development Report», citado por Morgan, 2004).

Conforme os autores, fala-se de *sistemas locais de produção* (GREMI; Crouch), de *new industrial spaces* (Scott), de *learning regions* (Asheim; Morgan), de *régions gagnantes* (Benko / Lipietz), de *clusters* (Porter) ou de *innovative milieux* (Keeble / Wilkinson).

Quase se pode dizer que os clusters se tornaram na nova panaceia política, em matéria de desenvolvimento. Assim, Bachtler/Raines (2002:3) afirmam, da forma mais linear possível, que as regiões bem sucedidas são as que conseguem desenvolver e manter economias de aglomeração em sectores competitivos. Por outras palavras, as que conseguem manter e desenvolver os seus *clusters*...

Como é sabido, o caso mais famoso foi o da “Terceira Itália”, uma região que nem era o Norte industrial nem o Sul agrícola (Mezzogiorno) e subsidio-dependente: ora, precisamente a região “mais esquecida” surgia como a região mais rica e com maior taxa de crescimento na Europa Comunitária. Das dez cidades com melhor qualidade de vida no Continente Europeu, cinco localizavam-se aqui.

7. Os Novos Instrumentos da Gestão do Território

Para Friedmann (1992), o planeamento que nos serviu durante o período fordista - com a sua tendência para tomar decisões, as projectar antecipadamente e a sua reivindicada superioridade em relação a outras formas e processos decisórios devido ao seu carácter científico - deve ser abandonado.

É certo que vários autores (Portas, Asher, Borja, Castells) são da opinião de que a racionalidade do urbanismo foi sempre muito limitada, preferindo lembrar o recorrente “caos urbano” e o “*market led planning*”.

De qualquer forma, lembra Compans (2004: 105) – que, posteriormente, elabora uma criativa reflexão crítica sobre o “empreendedorismo urbano” – os novos instrumentos da Gestão do Território têm que ser, antes mais, instrumentos flexíveis. Entre eles devemos ressaltar o planeamento estratégico, as parcerias público-privadas (PPP), o marketing territorial e o urbanismo flexível dos projectos.

Também a necessidade de trabalhar em redes cooperativas capazes de responder adequadamente às crescentes necessidades competitivas (“Coopetição”) tem levado os Estados a terem novos tipos de intervenção, de melhor qualidade e integradas nas estruturas e práticas sociais, económicas e administrativas.

Em particular ao nível local, a intervenção de agências públicas de desenvolvimento parece revelar-se de grande eficácia. É o caso de acções como a disponibilidade de infraestruturas de serviços e ambientais, de parques industriais ou de serviços financeiros e educativos.

A autoridade local pode ter o papel de coordenador social, conseguindo juntar diferentes grupos de interesse para discutir os problemas dos territórios e acordar em programas de acção comuns.

Em especial para os autores que consideram a inserção competitiva das cidades como o único caminho do desenvolvimento (Portas, Forn, Ascher, Borja, Castells), o planeamento estratégico é, antes de mais, um mecanismo para efectuar escolhas quanto aos “produtos e serviços vencedores” que devem comandar as exportações locais (turismo de negócios, serviços financeiros). Portas (1992:10) chega mesmo a dizer que o planeamento estratégico é um documento dirigido sobretudo para captar recursos...

Já a superioridade das PPP na Gestão do Território é defendida por Castells, Borja, Portas, Forn, Heinz, Ascher ou Harvey, entre outros, não só com base na escassez dos recursos financeiros das autarquias, mas também pela carência por parte destas em competência técnica e capacidade de gestão de equipamentos e de serviços públicos.

São, em geral, cooperações informais entre sectores público e privado, das quais o exemplo mais famoso é, sem dúvida, o plano estratégico de Barcelona

(que contou com a colaboração de associações patronais, de sindicatos, universidades, ONG), de que resultaram empresas de economia mista para a execução dos projectos definidos no Plano. Também em França, as “*Zones d’Aménagement Concerté*” (ZAC), em Espanha, as “*Concessions Urbaines*”, as “*Areas de Nueva Centralidad de Barcelona*” e os “*Convenios Urbanísticos*”, na Suécia os “*Negotiation Planning*”, na Holanda, os “*Projectos-chave*” ou no Reino Unido, as “*Urbanization Development Corporations*” evidenciam o dinamismo deste novo instrumento de gestão do território.

Quanto ao Marketing Territorial, Borja & Forn (1996:9) chegam a afirmar que “*Vender a cidade se converteu numa das funções básicas dos governos locais e num dos principais campos de negociação público-privada*”. Trata-se pois de um conjunto integrado de políticas destinadas a impulsionar o crescimento económico, que englobam a totalidade da agenda pública voltada para a competitividade dos territórios.

Finalmente, o Urbanismo Flexível é uma concepção da gestão do território baseada em projectos pontuais e na flexibilidade do controlo público quanto ao uso e ocupação do solo. Entre as vantagens do Urbanismo Flexível face ao plano físico-territorial clássico, sublinham-se normalmente: a maior eficácia, dada a menor dimensão do território sob intervenção; a maior facilidade em captar recursos, uma vez que favorece a formação de PPP; a maior agilidade para se adaptar às alterações conjunturais; a maior visibilidade da acção pública; e o menor prazo de execução, ajustando-se melhor aos ritmos dos mandatos e ao calendário eleitoral.

Compans (2004: 125-130) sintetiza a polémica entre aqueles que consideram que a ausência de um plano director e de controlos regulatórios prévios confere ao ordenamento um grau excessivo de empirismo (Arsher), os que defendem a total flexibilização das normas urbanísticas e do próprio plano estratégico (Portas) e os que adoptam uma posição intermédia (Borja, Forn, Castells), argumentando ser indispensável uma forte liderança pública local em condições que assegurem a eficácia económica e o controlo social.

É pois aqui clara a principal (única?) distinção entre o modelo do socialismo municipal e o modelo do empresariado urbano americano: o primeiro defende uma actuação pública intervencionista, enquanto que o segundo privilegia as negociações pontuais com investidores e promotores imobiliários.

8. O Empreendedorismo Territorial em Portugal

Para muitos dos especialistas nacionais em planeamento territorial (Nuno Portas, Costa Lobo, Pedro George, Margarida Pereira, Sidónio Pardal), o ordenamento do território deverá levar em linha de conta toda uma série de preocupações, até agora ignoradas ou minimizadas, a saber:

- O Desenvolvimento – que pressupõe competitividade – sem esquecer as questões sociais e ambientais.
- Necessidade de uma avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados com os planos anteriores, isto é da sua eficácia.
- Atribuição de uma importância crescente ao enquadramento supra-municipal: os municípios não são “ilhas” e os objectivos devem ser definidos em função da escala mais adequada (município, sub-região, região, país).
- O modelo de ordenamento deverá ser a tradução espacial de um desenvolvimento, ancorado numa estratégia partilhada com os principais actores do território.

Para Portugal parece-nos particularmente interessante estudar a experiência espanhola, aonde foi possível criar novas oportunidades para parcerias público-privadas e para a promoção regional. Também nos EUA, a experiência de agências públicas - por exemplo na Pennsylvania -, conseguiu criar uma nova atmosfera de confiança entre os diferentes grupos de interesse, envolvendo-se na criação de novas redes de cooperação efectiva de empresas e de instituições de serviços.

As Câmaras Municipais podem funcionar com centros de estudo de análise económica especializados, de forma a identificar os pontos fracos na economia local. Empresas, organismos, indivíduos podem ser incentivados a cooperar, quer directamente, quer fornecendo mão-de-obra especializada ou informação. Em especial, para as PME este tipo de abordagem revela-se muito vantajoso.

A experiência dos distritos industriais em países tão distintos como a Itália, a Dinamarca, a Espanha, o Canadá ou a Alemanha parece evidenciar o sucesso comparativo deste tipo de organização para as economias locais. Claro que não se defende, por exemplo, que a experiência italiana possa ser totalmente transferida para Portugal. O que se diz é que poderíamos aprender com o que se passou em Espanha, Dinamarca ou Alemanha e analisar como fazer a adaptação às condições nacionais.

Se é certo que nem sempre a legislação tem acompanhado com a celeridade necessária o ritmo de evolução nesta matéria, é também verdade que são já inúmeras as autarquias portuguesas que espelham a existência de um novo conceito relacional entre a exigência do serviço público e o dinamismo do sector privado.

Se é certo que nem sempre a legislação tem acompanhado com a celeridade necessária o ritmo de evolução nesta matéria, é também verdade que há já alguns anos a esta parte enveredaram, de forma mais ou menos clara, pelo caminho do empreendedorismo territorial. A informação a seguir apresentada resulta de uma simples pesquisa via Internet dos sites das Câmaras. A escala supra-municipal foi ignorada, assim como a acção das empresas municipais. Trata-se, no entanto, de uma pesquisa que nos propomos desenvolver a breve trecho.

Também aqui não são considerados os municípios que criaram agências municipais de energia e/ou ambiente, embora a questão do desenvolvimento – ou mesmo a do estrito crescimento económico – seja em muitos casos a preocupação de fundo.

Nesta perspectiva, podemos classificar os municípios nas seguintes categorias:

i) Autarquias com Gabinetes de Apoio ao Empresário/Investimento

Trata-se de autarquias que contam com este departamento dentro de os seus próprios serviços. Neste grupo podemos destacar as seguintes autarquias:

- Câmara Municipal de Abrantes: foi criado o gabinete de apoio ao investimento e lançado um portal empresarial.
- Câmara Municipal do Cadaval: a autarquia assume um papel empreendedor e difusor das oportunidades de financiamento mais pertinentes para o concelho. Para tal, desenvolve actividades de dinamismo económico (promoção de ofícios e apoio a microempresas artesanais), de divulgação dos sistemas de incentivos financeiros e de aposta na qualificação da mão-de-obra.
- Câmara Municipal de Elvas: sob a designação de “Elvas, espaço investidor”, foi criado um gabinete de apoio ao empresário com as seguintes atribuições: criação e gestão de empresas; marketing, publicidade e vendas; benchmarking; certificação e qualidade; empreendedorismo; internacionalização; e formação.
- Câmara Municipal do Fundão: entre os seus departamentos conta-se o “Gabinete Empresa” que trata de matérias como “Competitividade: gestão, internacionalização, qualidade”, “Empreendedorismo”, “Informação e Afirmção Regional” e “Inovação”.
- Câmara Municipal de Grândola: em 1995 foram criados os Gabinetes de Apoio ao Empresário e o Gabinete de Desenvolvimento Económico.
- Câmara Municipal de Loures: a sua secção de “Actividades Económicas” propõe-se, entre outras tarefas, atrair investimentos, incentivar o empreendedorismo e gerir o cadastro das actividades económicas.
- Câmara Municipal de Ourém: em 2006 criou o Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico que, entre outras tarefas, elaborou uma “Sebenta de apoio ao empreendedor”.
- Câmara Municipal de Penamacor: tem, entre os seus serviços, um Gabinete de Apoio ao Empresário.
- Câmara Municipal de Santiago do Cacém: criou o “Gabinete de Apoio ao Empresário”, com serviço de atendimento personalizado, em parceria com a Caixa Geral de Depósitos (numa parceria público-público). Criou ain-

- da, em parceria com a banca privada e instituições públicas um serviço de apoio a micro e pequenas empresas.
- Câmara Municipal de Santo Tirso: A Divisão de Desenvolvimento Económico apoia os municípios em matéria de fundos europeus e criou o Gabinete de Apoio ao Investidor.
 - Câmara Municipal de Sines: em 2005, em parceria com a Associação de Desenvolvimento da Região do Alentejo (ADRAL) e o Instituto Politécnico de Setúbal criou o Gabinete de Apoio ao Empresário.
 - Câmara Municipal de Torres Vedras: o seu departamento de “Economia e Desenvolvimento” tem um Gabinete de Apoio às Empresas e dinamiza uma série de acções de marketing territorial (caso do famoso Carnaval de Torres Vedras).
 - Câmara Municipal de Vendas Novas: entre as tarefas a que se propõe destacamos: definir políticas estratégicas na indústria, na logística e nas comunicações; desenvolver e qualificar os espaços de localização empresarial; fomentar o relacionamento e as parcerias locais e regionais; apoiar a inovação empresarial e o desenvolvimento tecnológico; apoiar as PME; incentivar a formação profissional; realizar acções de marketing territorial; criar um sistema local de informação económica.

ii) Autarquias com Agências de Desenvolvimento Local

Trata-se de autarquias que criaram estas agências – normalmente em parceria com outras instituições públicas ou privadas – como entidades sem fim lucrativo e com autonomia jurídica. Neste grupo podemos destacar as seguintes autarquias:

- Câmara Municipal de Almada: A “Novalmada” apoia o desenvolvimento local e esteve na origem da criação do Madan Parque (em colaboração com a Universidade Nova).
- Câmara Municipal de Cascais: sob a designação “Cascais, concelho empreendedor”, a actual vereação criou – em colaboração com a Sociedade de Desenvolvimento da Costa do Estoril e a Empresa Municipal para o Ambiente - a “Agência DNA” que visa a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo.
- Câmara Municipal de Loures: a Agência de Desenvolvimento Local contribuiu para a criação do “Loures Business Park”.
- Câmara Municipal do Montijo: criação de uma Agência de Empreendedorismo que deverá trazer para o concelho um “choque tecnológico”.
- Câmara Municipal de Vila Velha de Ródão: criou uma agência de desenvolvimento que visa o apoio ao empreendedorismo.

- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira: criou uma agência local em prol do emprego, que aposta em particular na atracção de projectos industriais e de serviços e no marketing territorial. Para tal, criou recentemente um “Parque Empresarial de Transformação da Cortiça”.

iii) Autarquias com Actividades Pontuais na Área Económica

Passamos aqui a referir algumas das autarquias que se têm destacado pelo lançamento de medidas, acções ou campanhas pontuais de apoio ao crescimento económico:

- Câmara Municipal do Alandroal: a recuperação do Centro Histórico será assegurada numa parceria com grupos privados.
- Câmara Municipal de Cabeceiras de Basto: o site da Câmara é usado para publicitar ofertas de emprego no concelho.
- Câmara Municipal de Castelo Branco: o site da Câmara apresenta uma lista detalhada e informativa das empresas localizadas no concelho.
- Câmara Municipal de Évora: a Câmara oferece no seu site listagens com informações sobre todas as instituições locais de apoio ao investidor, sobre as infraestruturas de apoio às actividades económicas e sobre as zonas de actividade económica.
- Câmara Municipal de Fafe: foram definidas novas regras para projectos específicos de “elevado interesse municipal” (PEIMS), em particular todos os que ultrapassem os 750 mil euros ou criem mais de 5 postos de trabalho.
- Câmara Municipal de Leiria: adopção de um conjunto de acções de apoio ao empreendedorismo feminino.
- Câmara Municipal de Melgaço: lançou uma campanha de apoio aos produtos locais.
- Câmara Municipal de Oeiras: organização da “Feira do Emprego e da Formação Profissional”.
- Câmara Municipal do Sabugal: criou no seu site um directório com informações sobre o universo empresarial concelhio.
- Câmara Municipal do Terras do Bouro: a Câmara tem vindo a apoiar a constituição de pontos de venda dos produtos locais (em parceria com a Associação de Desenvolvimento das Terras do Homem e Cavado) e a incentivar a agricultura biológica.
- Câmara Municipal de Vila Viçosa: propõe-se apoiar o crescimento económico, em particular através de campanhas de marketing, de feiras e de atracção do investimento industrial.

iv) Autarquias com Acções de Marketing Territorial

O turismo é a actividade económica que, tradicionalmente, tem merecido um apoio mais significativo por parte do poder local, em geral associado a uma visão restrita de marketing territorial. Neste particular, referência especial para os municípios algarvios e das Regiões Autónomas que se distinguem por uma maior atenção a este tipo de acções.

9. Empreendedorismo Territorial e Nova Gestão do Território no Concelho de Sintra

A equipa responsável² pela elaboração do Plano Estratégico do Concelho de Sintra (1996) teve como ponto de partida a constatação de que as Câmaras Municipais tendem a ser cada vez mais vistas como agências que podem intervir para levar os municípios na trilha do desenvolvimento económico, social e ambiental.

Tendo em conta o acima exposto, passamos a apresentar algumas das medidas mais significativas em matéria de empreendedorismo territorial e nova gestão do território propostas no respectivo Plano Estratégico:

Estratégia 1

Integrar Sintra na economia da Área Metropolitana de Lisboa

Explorar as vantagens competitivas que decorrem da proximidade territorial e de acessibilidades privilegiadas (minimizadoras da distância-tempo e da distância-custo) ao principal mercado consumidor nacional, o da Área Metropolitana de Lisboa. Tais vantagens competitivas deverão ser encaradas como importantes factores de localização que importa complementar com o desenvolvimento de novos factores de atracção (qualificação dos recursos humanos, desenvolvimento de infraestruturas de telecomunicações), materializando a fixação de segmentos produtivos industriais e logísticos.

No entanto, esta maior integração de Sintra na economia da AML não é isenta de perigos: por vezes as metrópoles tendem a absorver os recursos da periferia, sem a dinamizar. A metrópole tem em geral dinâmica própria, não necessitando de apoio territorial. Para obviar este risco, Sintra deverá desenvolver a sua própria estratégia de desenvolvimento, criando as suas próprias centralidades que façam contrapeso a Lisboa.

² Conjunto de investigadores das Faculdades de Ciências Sociais e Humanas e de Economia da UNL.

Estratégia 2 Incentivar o Empreendedorismo

Em particular, a Câmara Municipal de Sintra deverá:

- Apoiar o empreendedorismo em áreas emergentes, como os serviços sociais (prestação de assistência a idosos e doentes ou guarda de crianças), conservação e educação ambiental, turismo e lazer.
- Prestar apoio específico às mulheres (mediante a adopção de uma política de discriminação positiva) na constituição de micro e pequenas empresas e dando preferência na frequência de cursos de formação profissional a mulheres desempregadas de longa duração e com menores níveis de qualificação.
- Incentivar iniciativas empresariais de pequena dimensão, através do recurso ao microcrédito. Para tal, poderá estabelecer um protocolo com a “Associação Nacional de Direito ao Crédito” e realizar campanhas informativas.
- Apoiar a formação de empresários e de quadros médios e superiores em áreas estratégicas relacionadas com a inovação tecnológica, organizacional e comportamental.

Estratégia 3 Incentivar a Criação de Empresas Inovadoras e Competitivas

Dentro desta medida propõe-se:

- Aproximar a formação escolar e profissional das necessidades do tecido empresarial, visando uma estratégia de qualificação que responda e antecipe as verdadeiras necessidades formativas empresariais.
- Proceder ao levantamento de tais necessidades, apoiando a frequência de cursos de formação e requalificação nos planos formativos identificados.
- Incentivo à requalificação e reconversão profissional e à promoção de acções de formação no sector da Construção Civil.
- Continuar e promover, em articulação com os instrumentos de planeamento territorial, o desenvolvimento de empreendimentos habitacionais de arquitectura tradicional. Esta medida procura concretizar as vantagens competitivas associadas às boas acessibilidades e à imagem de um concelho com qualidade de vida (potenciada pela qualidade ambiental e pela riqueza do património histórico e construído).
- Desenvolver um sistema de incentivos à atracção de recursos humanos qualificados (nacionais e estrangeiros), através da criação de estágios profissionalizantes e do apoio à constituição de empresas (micro e pequenas empresas) por parte de jovens licenciados.

- Dinamizar a modernização e reestruturação do comércio retalhista local, em especial nos centros urbanos, visando a qualificação dos estabelecimentos do espaço público e o incremento da animação social.
- Apoiar o desenvolvimento do turismo cultural (ancorado em recursos turísticos como monumentos, música ou literatura); moderador da sazonalidade da procura e indutor da rentabilização de Casas Históricas e de Turismo em Espaço Rural.
- Valorizar o vasto património monumental do concelho dinamizando a sua utilização através de projectos nas áreas do recreio, lazer e cultura.
- Promover a constituição de um programa de incentivos às actividades em espaço rural (artesanato, turismo, doçaria tradicional), dinamizando assim as freguesias rurais do concelho.
- Apoiar a pequena agricultura (designadamente através da informação sobre novas Políticas – Política Agrícola Comum, Política Europeia de Ambiente –, Programas e Medidas Nacionais e Comunitárias de apoio à agricultura e ao mundo rural e acompanhamento dos respectivos processos de candidatura), tendo como objectivo a viabilização da economia rural e a gestão e preservação da unidade da paisagem.
- Estabelecer protocolos com empresas - em colaboração com instituições universitárias - com o objectivo de acolher e desenvolver experiências-piloto no domínio das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) – tele-trabalho, por exemplo.
- Desenvolver o Projecto “Sintra on-Web” (integrado na política nacional sobre a “Sociedade da Informação”), destinado a promover e facilitar o acesso à Internet mediante a instalação de pontos fixos de acesso de banda larga – quiosques – em espaços públicos (e.g. escolas, colectividades e sedes sociais de associações locais, cafés ou bares) e da instalação de tecnologia *wireless* em alguns espaços públicos exteriores (e.g. parques, jardins).

Estratégia 4 Criar uma Agência de Competitividade e Inovação

Esta agência deverá dinamizar e acolher – numa lógica de parcerias – e de uma forma personalizada, iniciativas empresariais diversas (de agentes locais ou externos ao concelho) e possuir valências nas áreas de aconselhamento e acompanhamento de projectos de investimento, apoio técnico (jurídico, financeiro, marketing) e logístico. Entre outras actividades desta Agência destacamos ainda as seguintes:

- Realizar de forma contínua e sistemática, através do estabelecimento de protocolos com instituições universitárias, estudos de *benchmarking* (aplicados a territórios com características semelhantes, no País e no estrangeiro, ao concelho de Sintra) para aferir a evolução relativa, visando a aprendizagem das melhores práticas de condução do processo de desenvolvimento local.
- Apoiar a instalação e o desenvolvimento de iniciativas empresariais na área dos serviços para as actividades produtivas.
- Reforçar a cooperação institucional e empresarial com o exterior, no sentido do estabelecimento de parcerias em áreas estratégicas. Esta medida, ao facilitar o surgimento de sinergias entre agentes institucionais (público-público), entre agentes institucionais e agentes económicos (público-privado) e entre agentes económicos (privado-privado) – *networking* e “economias de vizinhança” – aumentará a competitividade e potenciará o desenvolvimento local e regional.
- Desenvolver um sistema de incentivos à atracção de recursos humanos qualificados (nacionais e estrangeiros), concretizando a vantagem competitiva que decorre da localização de Sintra junto de várias Universidades e Institutos de Investigação. Esta medida envolve a realização de acções como a promoção de incentivo à criação de estágios profissionalizantes e o apoio à constituição de empresas (micro e pequenas empresas) por parte de jovens licenciados.
- Apoiar o investimento externo qualificado e estruturante (incluindo investimento directo estrangeiro), gerador de novos empregos qualificados, dinamizadores de novos modelos de gestão e de novas tecnologias, em especial para as PME. Estes novos investimentos produtivos (e.g. serviços de apoio às empresas, actividades complementares) deverão também ajudar a maximizar as economias de vizinhança.

Estratégia 5

Desenvolver um Plano de Marketing Territorial

Elaborar um Plano de *Marketing* Territorial que defina a estratégia de comunicação a desenvolver pelo concelho, nomeadamente a “imagem de marca”, os canais de comunicação (e.g. feiras, certames regionais e internacionais, publicidade em revistas especializadas) e o posicionamento de *marketing*. Os últimos 25 anos assistiram a um aumento massivo na prática do marketing e promoção territoriais. Cidades e regiões vendem-se freneticamente, argumentando com as suas vantagens competitivas localizadas. Um reportório de políticas promocionais está hoje mais ou menos consagrado: slogans, relações públicas, isenções fiscais,

espectáculos desportivos e culturais, feiras, exposições, projectos “de marca”. O ethos competitivo de “*marketing places*” – na expressão consagrada de Koetler – domina as políticas públicas, por vezes suplantando mesmo todas as restantes. Mas há, certamente, um amplo consenso quanto à necessidade de projectar imagens positivas de territórios e de cidades e de as trabalhar dentro de uma estrutura de mercado.

Estratégia 6

Criar a Marca SINTRA (para produtos agrícolas, indústrias e serviços)

Parece-nos ser do maior interesse a criação e desenvolvimento da marca SINTRA, como designação genérica para efeitos promocionais e de exportação. Com efeito, uma marca pode adicionar um valor significativo e intangível a produtos e serviços, constituindo-se como um verdadeiro instrumento de desenvolvimento económico. Como Stephen Ward afirmou no seu livro “*Selling Places*” (1996:33): “*Products are created in the factory. Brands are created in the mind*”. O consumidor moderno “depende” de marcas, por razões de prestígio e de segurança. Assim, se por um lado o desenvolvimento de uma marca “Sintra” representa uma oportunidade, é certo que representa também uma ameaça (caso a gestão dos produtos sob esta marca não seja eficaz).

Estratégia 7

Orçamento Participativo e Inovador

Afectar 1% do orçamento municipal a projectos e iniciativas inovadoras (a “regra do 1%” é uma prática corrente de incentivo à inovação por parte da gestão municipal dos países escandinavos e brasileiros), a seleccionar mediante o lançamento de concurso público.

Bibliografia

- ALBRECHTS, L. / ALDEN, J./ ROSA PIRES, A. (2001) – *The Changing Institutional Landscape of Planning*, Ashgate, Aldershot.
- ALDEN et al (2001) – *Spatial Planning and Multi-level Governance: an International Perspective*, *International Planning Studies*, vol.6, nº3: 293-310.
- ALVERGNE, C./ TAULELLE, F. (2002) – *Du Local à l'Europe. Les Nouvelles Politiques d'Aménagement du Territoire*, PUF, Paris.
- ASCHER, R. (1995) – *Dynamiques métropolitaines et Enjeux SocioPolitiques. Globalisation et Métropolisation*, *Futur Antérieur*, 29 :147-162.
- BACHTLER, J. / RAINES, P. (2002) – *A New Paradigm of Regional Policy ? Reviewing Recent Trends in Europe*, *XXIII Meeting of Sponsors of the European Policies Research Centre, University of Strathclyde, Glasgow*.

- BARQUERO, A.V. (1993) – *Política Económica Local*, Pirâmide, Madrid.
- BENKO, G./SCOTT, A.J. (2004) – *Economic Geography : Tradition and Turbulence*, in “Human Geography. A history of the 21st. Century” (Benko and Strohmayer Ed.), p.47-63, Arnold, London.
- BENKO, G. (1995) – *Les Chemins du Développement Régional : du Global au Local*, Futur Antérieur, 29 : 163-89.
- BORJA, J. (1992) – *Notas sobre Ciudades, Gobiernos Locales y Movimentos Populares*, Forum Reforma Urbana/Rio-92, Rio de Janeiro.
- BORJA, J. / CASTELLS, M. (1997) – *Local y Global: la Gestión de las ciudades en la Era de la Información*, Unchs/Taurus, Madrid.
- BORJA, J. / FORN, M. (1996) – *Políticas da Europa e dos Estados para as Cidades, Espaço e Debates*, XVI, n.39:32-47.
- BRAGA DE MACEDO (Coord.) (2006) - *Plano Estratégico de Sintra*, Câmara Municipal Sintra.
- CARVALHO, J. (2003) – *Ordenar a Cidade*, Quarteto Editora, Coimbra.
- CASTELLS, M. (1998) – *La Société en Réseaux. L'Ère de l'Information*, Fayard, Paris.
- COMISSÃO EUROPEIA (2006) – *A Política de Coesão e as Cidades. Contribuição as Cidades e das Aglomerações para o Crescimento e o Emprego nas Regiões*, Comunicação ao Conselho e ao Parlamento Europeu, Bruxelas.
- COMPANS, R. (2004) – *Empreendedorismo Urbano. Entre o Discurso e a Prática*, UNESP, São Paulo.
- CULLINGWORTH, B. (1997) – *Planning in the USA. Policies, Issues and Processes*, Routledge, London and New York.
- DATAR (2003) – *Une Nouvelle Politique de Développement des Territoires pour la France*, La Documentation Française, Paris.
- DEMAZIÈRE, C. (2000) – *Le Développement Local dans les Villes Européennes. La-Difficile Conciliation de l'Économique et du Spatial*, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n.86, p.57-65, Juin.
- FALUDI, A. (2001) – *The European Spatial Development Perspective and the Changing Institutional Landscape of Planning*, in Albrechts et al. (ed.), “*The Changing Institutional Landscape of Planning*”, p.35-54, Ashgate, Hampshire.
- FERNANDES, A. (2006) – *Planeamento do Território e as Novas Estratégias Regionais de Desenvolvimento*, Universidade de Aveiro.
- FERRÃO, J. (2003) – *A Emergência de Estratégias Transnacionais de Ordenamento do Território na EU: Reimaginar o Espaço Europeu para Criar Novas Formas de Governança Territorial?*, *Revista EURE*, Vol. XXIX, n.89:43-61.
- FERRÃO, J. (2002) – *Policentrismo e Coesão Territorial: um Novo Papel para s Regiões?* *Revista do Centro Jacques Delors*, n.12:31-37.
- FRIEDMANN, J. (1992) – *Planificación para el Siglo XXI. El Desafío del Posmodernismo*, *Revista EURE*, v.18, n.55, p.31-56, Fev.
- FRIEDMANN, J. (1986) – *The World City Hypothesis, Development and Change*, v.17, n.1:69:8; Jan.
- HARRIS, N. (2001) – *Spatial Development Policies and Governance in an Era of Globalisation and Localisation*, in OECD (ed.), “*Towards a New Role for Spatial Planning*”, p.33-58, OECD, Paris.
- HARVEY, D. (1995) – *L'Accumulation Flexible par l'Urbanisation: Réflexions sur le « post-Modernisme » dans la Grande Ville Américaine*, *Futur Antérieur*, n.29, p.121-145.
- HARVEY, D. (1994) – *A Condição Pós-Moderna*, São Paulo, Loyola.
- KORESAWA/KONVITZ (2001) – *Towards a New Role for Spatial Planning*, in OECD(ed.), “*Towards a New Role for Spatial Planning*”, OECD, Paris.
- LACOUR, C./ DELAMARRE, A. (2005) – *40 Ans d'Aménagement du Territoire*, La Documentation Française, Paris.
- LIPIETZ, A. (1990) – *Le National et le Régional : quelle Autonomie Face à la Crise Capitaliste Mondiale ?*, in Benko, G. (1990), « *La Dynamique Spatiale de l'Économie Contemporaine* », Colombes, Paris.
- MERLIN, P. (2002) – *L'Aménagement du Territoire*, PUF, Paris.
- Morgan, J. (2004) – *The Role of Regional Clusters in Urban Economic Development: an Analysis of Process and Performance*, North Carolina State University Press.
- PORTAS, N. (1992) – *Tendências do Urbanismo na Europa: Planos Territorial e Local*, *Revista Óculum*, 3:4-13.
- PORTAS, N. (1985) – *O PDM Vale a Pena?* *Cadernos Municipais*, n.º30: 31-34.
- PORTO, M. (1996) – *O Ordenamento do Território face aos Desafios da Competitividade*, Almedina, Coimbra.

- RICHARDSON, T. / JENSE, O. (2000) – *Discourses of Mobility and Polycentric Development: a contested View of European Spatial Planning*, European Planning Studies, Vol.8, n.4:503-520
- ROSA PIRES, A. (2001) – *Breaking the Ties with the Master Plan: Spatial Strategic Plan in Portugal*, in Albrechts et al. (ed.), “*The Changing Institutional Landscape of Planning*”, p.158-180, Ashgate, Hampshire.
- SASSEN, S. (1998) – *As Cidades na Economia Mundial*, Studio Nobel, São Paulo.
- SCOTT, A. (2006) – *Geography and Economy*, Oxford University Press, New York.
- SOARES, L.B. (2004) – *Paradoxos e Equívocos de 20 Anos de Planeamento do Território*, Sociedade e Território, nº.37/38: 96-102.
- TEWDER-JONES, M. (2001) – *Complexity and Interdependency in a Kaleidoscopic Spatial Planning Landscape for Europe*, in Albrechts et al. (ed.), “*The Changing Institutional Landscape of Planning*”, p.8-34, Ashgate, Hampshire.
- SHAW, D. / ROBERTS, P. / WALSH, J. (2000) – *Regional Planning and Development in Europe*, Ashgate, Aldershot.
- VELTZ, P. (1996) – *Mondialisation, Villes et Territoires. L'Économie d'Archipel*, PUF, Paris.