



Dezembro 2021

Ano 32

Nº 4

Diretor José Poças Esteves

Crowe Advisory – Un SaeR
Rua Castilho, 185 – 2º andar • 1070-051 Lisboa,
Portugal
Tel. +351 213 030 830
saer@crowe.pt • saer.crowe.pt

Relatório trimestral

SOBRE A SITUAÇÃO ECONÓMICA E DOS NEGÓCIOS

Se a palavra-chave no Relatório SaeR anterior (final do terceiro trimestre 2021) era de “Retoma previsível”, a palavra chave neste mudar de ano e início de 2022 é de “Imprevisibilidade previsível”.

Neste quadro de imprevisibilidade, volatilidade e incerteza aumentados, a Europa não pode deixar de aproveitar o momento para a sua consolidação, em termos estratégicos e estruturais, e Portugal tem também uma oportunidade para se reposicionar na Europa e aproveitar essa integração para compensar as limitações em escala estratégica e financeira.

Neste número:

- *Perspetiva económica*
- *Portugal 2030: nova oportunidade para desafios persistentes*
- *DAT©: a tecnologia ao serviço do planeamento estratégico para o desenvolvimento do território*

Páginas 4 a 5

Editorial

Páginas 6 a 10

Análise de Conjuntura

Perspetiva económica

Se a palavra-chave no Relatório SaeR anterior (final do terceiro trimestre 2021) era de “Retoma previsível”, a palavra-chave neste mudar de ano e início de 2022 é de “Imprevisibilidade previsível”.

Neste quadro de imprevisibilidade, volatilidade e incerteza aumentados, a Europa não pode deixar de aproveitar o momento para a sua consolidação, e Portugal, cuja economia tem sido bastante beneficiada com a intervenção do BCE na condução da política monetária, tem também uma oportunidade para se reposicionar na Europa e aproveitar essa integração para compensar as limitações em escala estratégica e financeira.

No entanto, a evolução político-militar europeia poderá constituir uma descontinuidade séria. Os seus efeitos económico-financeiros, entre outros, constituem uma incógnita e muito dependerá da extensão espacial e temporal do conflito.

Páginas 11 a 13

Desafios e Tendências

Portugal 2030: desafios e oportunidades

O quadro comunitário 2021-2027 prevê a canalização para Portugal de um total de 24 182 milhões de euros, proveniente do FEDER, FSE+, FC, FTJ e ainda FEAMPA.

É público que Portugal se tem deparado sistematicamente com dificuldades na gestão e execução plena dos fundos comunitários.

É, pois, com expectativa que se aguarda a implementação de novas medidas de combate a este problema, e o reforço da transparência dos processos.

Páginas 14 a 16

Tema de fundo

DAT©: a tecnologia ao serviço do planeamento estratégico para o desenvolvimento do território

Os novos fatores que estão a transformar os territórios exigem uma alteração na forma como temos lidado com eles: existe um conjunto de novas grandes tendências que induzem um novo olhar sobre a estratégia de desenvolvimento dos territórios.

Os processos de mudança que estão a ocorrer implicam uma nova abordagem ao território centrada na análise da geopolítica e da prospetiva, que tenha em conta o binómio economia/sociedade e que responda ao duplo desafio tecnológico e ambiental.

Em resposta a estes desafios, a SaeR desenvolveu uma nova abordagem ao planeamento estratégico centrado numa ferramenta a que chamou DAT - Dashboard estratégico para a Afirmação Territorial.



Editorial

De uma retoma previsível a uma imprevisibilidade previsível

No momento de referência deste relatório trimestral (final de 2011, início de 2022) as análises económicas prospetivas mudaram de forma determinante, no quadro das suas condicionantes: se a palavra-chave no Relatório SaeR anterior (final do terceiro trimestre 2021) era de “Retoma previsível”, a palavra chave neste mudar de ano e início de 2022 é de “Imprevisibilidade previsível” (*predictable unpredictability*, nas palavras do The Economist). De facto, as condições sanitárias e os seus possíveis impactos continuarão a ser uma determinante fundamental, sobretudo do lado da Oferta e das Cadeias de Abastecimento internacionais, levando a estrangulamentos no crescimento económico e a tensões inflacionistas. A insuficiente vacinação em algumas regiões do mundo e o possível impacto de novas variantes do vírus causador da pandemia não deixam de ser riscos e condicionantes de evolução das economias e das políticas económicas dos diferentes governos e entidades estruturantes dos sistemas económicos. No entanto, se, por um lado, o controlo progressivo da pandemia e as medidas de recuperação e resiliência, tomadas pelos diferentes governos em todo o mundo, impulsionam a retoma e o crescimento económico, por outro estão aumentados os fatores de risco geopolítico, devido ao aumento da instabilidade da situação político-militar entre a Rússia e a Ucrânia.

As análises económicas prospetivas mudaram de forma determinante, no quadro das suas condicionantes: se a palavra-chave no Relatório SaeR anterior (final do terceiro trimestre 2021) era de “Retoma previsível”, a palavra chave neste mudar de ano e início de 2022 é de “Imprevisibilidade previsível”.



Quando de “um século americano” se está a passar para uma provável “nova idade média”, como referíamos no nosso último Relatório SaeR, com o aproveitamento da oportunidade e a probabilidade de formação de novos posicionamentos estratégicos por parte de alguns países, a evolução do conflito político-militar entra a Rússia e a Ucrânia torna-se um determinante principal, conduzindo a uma elevada “imprevisibilidade previsível”.

Neste quadro de imprevisibilidade, volatilidade e incerteza aumentados, com uma tendência para a formação de um mundo multipolar e “arquipelágico”, a Europa não pode deixar de aproveitar o momento para a

sua consolidação, em termos estratégicos e estruturais, com reforço das instituições políticas e económico-financeiras próprias e do seu papel geopolítico e geoeconómico no mundo. Portugal tem também uma oportunidade para se reposicionar na Europa e aproveitar essa integração para compensar as limitações em escala estratégica e financeira.

No entanto, é claro que o progressivo aumento do controlo sobre a pandemia está a criar as bases para uma “normalização” das condições de retoma do crescimento económico. A oportunidade é histórica e mais do que um recomeço (reset), o momento deveria ser de uma reinvenção de estratégias e políticas, quer ao nível nacional e relações internacionais, quer ao nível empresarial e de integração em redes e cadeias de valor globais, conforme também vem sendo referido em Relatórios SaeR anteriores.

É neste quadro de referências que o presente relatório chama a atenção para os possíveis impactos económicos conjunturais que se poderão notar, a nível internacional e nacional, mas também para o novo quadro comunitário “Portugal 2030” e a solução de alguns dos desafios persistentes da economia portuguesa.

Ainda na mesma lógica e pensando nos desafios estratégicos prementes, a SaeR apresenta neste relatório uma nova abordagem inovadora à valorização do território e dos recursos endógenos nacionais que possam servir como fatores de crescimento e desenvolvimento das regiões e do país, introduzindo uma ferramenta metodológica de apoio às definições de estratégias e à implementação de soluções concretas de política e controlo de resultados e, portanto, de apoio aos governos locais e regionais, na sua gestão.

Em síntese, uma mensagem final: num momento de retoma e de “imprevisibilidade previsível”, mais que recomeçar é preciso reinventar.

A todos, boas leituras e uma boa saúde.

No entanto, é claro que o progressivo aumento do controlo sobre a pandemia está a criar as bases para uma “normalização” das condições de retoma do crescimento económico. A oportunidade é histórica e mais do que um recomeço (reset), o momento deveria ser de uma reinvenção de estratégias e políticas.



Nota:

O Relatório Trimestral SaeR, agora redominado para Crowe-SaeR, é emitido há 32 anos.

A SaeR, a partir de Janeiro de 2021 integrou estrategicamente a organização internacional Crowe, com a criação da nova área de Strategic Advisory e a constituição da nova unidade de negócios Crowe Advisory-SaeR. Com esta integração, a SaeR mantém a sua total independência científica e técnica, com autonomia de gestão e garantia dos mesmos valores e qualidade de serviços.

Perspetiva Económica

PERSPETIVA INTERNACIONAL

No final do Outono as perspetivas económicas internacionais, bem como as políticas e sociais, pareciam entrar num período de elevada imprevisibilidade previsível (“*predictable unpredictability*”, *The Economist*) no qual os últimos cenários macroeconómicos conhecidos das instituições de referência se poderiam vir a transformar em miragens de boas intenções formuladas num passado distante.

Os cenários admitem agora riscos que decorrem, por um lado, da evolução sanitária, da desaceleração da economia chinesa e da inflação/retraimento das políticas monetárias. Por outro lado, não relevam devidamente a hipótese de conflitos militares e/ou “híbridos”, que alterarão drasticamente os quadros de referência.

Sobre este último risco, a Rússia divulgou em Dezembro, a lista de pedidos para de-escalar as tensões na fronteira da Ucrânia onde tinha mais de uma centena de milhar de tropas (quase) pronta para uma possível invasão da Ucrânia. Essa lista representava como que um veto russo a um alargamento da NATO (nomeadamente à Ucrânia) e à logística/infraestrutura/movimentação militar em países vizinhos, outrora na esfera de influência soviética, i.e., quer um regresso ao *status quo* militar da Guerra Fria.

O que pretenderia com este gesto público, impossível de aceitar/formalizar? Propaganda dirigida ao “mercado” doméstico? Um ato de destabilização da NATO ou da UE? Um movimento de “xeque” no xadrez político-militar transatlântico/europeu antes de um ataque físico no terreno e/ou de ações de guerra híbrida/ciberataques? Atente-se que a hipótese de ataque físico no terreno e/ou de ações de guerra híbrida/ciberataques muito provavelmente desestabilizará, em particular, política e economicamente a UE. Esta promete retaliar, mas está dependente energeticamente da Rússia. Caso ocorra a invasão, a penalização desta pela sua exclusão ao acesso do sistema financeiro internacional será fortemente penalizadora, mas todo este processo poderá vir a envolver a China – que poderá aproveitar a oportunidade para atacar Taiwan – e propiciar a Israel/EUA atacarem o sistema nuclear militar iraniano, alargando assim o espaço físico do conflito. Ainda, este, a efetivar-se, poderá/deverá

Quando entrados em períodos de tempo histórico acelerado ou de compressão do tempo, os processos político-sociais e económicos alteram drasticamente os contextos de cenarização, e as perspectivas económicas formuladas rapidamente são postas em causa .



estender-se-á ao espaço cibernético e espacial. Em resumo, as perspetivas económicas internacionais, neste contexto, serão, pelo menos, “sombrias”.

No que respeita à evolução sanitária, a variante omicron estabelecia-se e avançava no terreno. Confirmava-se que o “regresso à normalidade” do quotidiano era uma imagem do passado (enquanto o controlo da pandemia não for generalizado). Por outro lado, o avanço desta nova variante era “exponencial” e dado o seu elevado grau de transmissibilidade continha o risco de colocar em causa os serviços de saúde dos países e afetar o ritmo da retoma económica que estava em curso dado o elevado grau de absentismo em termos económicos que impunha. Ainda, permanecia uma incógnita do que aconteceria à economia chinesa, que poderá ser mais afetada do que no passado, ressentindo-se de um maior absentismo e agravando as cadeias de produção/distribuição de produtos físicos.

Assim, atendendo só ao domínio sanitário as perspetivas económicas internacionais poderão ser afetadas num menor ritmo de crescimento económico e num agravar de tensões inflacionistas pelo lado dos estrangulamentos da oferta. Atente-se ainda que já era esperado que a economia chinesa desacelerasse dado o novo modelo de crescimento económico desejado pelo Presidente Xi, que pretende controlar a evolução “desequilibrada” do modelo capitalista bem como o poder “formatador” das mentes chinesas (em especial, dos jovens) pelas plataformas digitais. A variante omicron poderá agravar essa desaceleração, afetando negativamente a economia chinesa, a economia asiática e, por reflexo, a economia internacional.

A conjugação destes fatores representa, por si só, um contributo porventura muito negativo para os cenários macroeconómicos institucionais. Ainda, as tensões inflacionistas que eram tidas como transitórias vinham-se revelando, não como tal, mas podendo persistir mais tempo do que o anteriormente esperado e impregnarem-se nas expectativas dos agentes económicos. Nesta reavaliação das tensões inflacionistas, as políticas monetárias vinham retraíndo-se ou divulgando que iriam retrair-se, retirando os estímulos dados no período pandémico pré-omicron e elevando as taxas de juro – i.e., normalizando a política monetária.

O FED tinha acabado de anunciar esse retraimento, o qual tinha sido incorporado nos cenários macroeconómicos institucionais. Mas com o agravamento dos riscos tidos em conta nesses cenários e na hipótese de conflito

Atendendo só ao domínio sanitário as perspetivas económicas internacionais poderão ser afetadas num menor ritmo de crescimento económico e num agravar de tensões inflacionistas pelo lado dos estrangulamentos da oferta.



híbrido/militar no xadrez internacional como atuarão os bancos centrais?

Os cenários macroeconómicos institucionais apontavam, em geral, para a continuação da retoma económica, com uma ligeira desaceleração das taxas de crescimento e das taxas de inflação em 2022 em relação a 2021. Tomando como exemplo o da OCDE divulgado no início de Dezembro, apontava para que a recuperação global prosseguisse, avançando uma taxa de crescimento de 4 1/2 % em 2022 vs 5,6 % em 2021. A China desaceleraria numa taxa de crescimento de 8,1% em 2021 para uma taxa de 5,1% em 2022. Por seu lado, a inflação devia atingir o seu pico no final de 2021 e começar a desacelerar. Para o conjunto das economias da OCDE a inflação deveria desacelerar para os 3 1/2% no final de 2022 dos cerca de 5% no final de 2021. A OCDE admitia riscos que novas variantes do covid viessem a refletir-se negativamente no crescimento, mas como muitas outras instituições, não tinham podido antever as características da ómicron já referidas. E se sobrevier um conflito bélico no xadrez europeu com hipótese de despoletar um maior a outras escalas (espaciais e cibernéticas) é todo um contexto macroeconómico (além de outros) subvertido.

O cenário macroeconómico da OCDE, divulgado no início de dezembro, apontava para que a recuperação global prosseguisse, avançando uma taxa de crescimento de 4 1/2 % em 2022 vs 5,6 % em 2021, com a China a desacelerar numa taxa de crescimento de 8,1% em 2021 para uma taxa de 5,1% em 2022. Por seu lado, a inflação devia atingir o seu pico no final de 2021 e começar a desacelerar.



Mesmo nos EUA, o FED, como atrás referido, anunciou uma retirada antecipada dos estímulos e o agravamento das taxas de juro que parece assentar numa visão pandémica não tão grave, i.e., assumindo riscos, porventura não tão “intensos” como os que decorrem numa evolução exponencial associada à variante omicron.

A política de QE deverá terminar no final do inverno/princípio da primavera e permitir a elevação das taxas de juro por três vezes em 2022 e outras posteriormente. A inflação deverá desacelerar assim dos 5,3% em 2021 para os 4,2% em 2022. A taxa de crescimento deverá desacelerar dos 5,5 % em 2021 (em Setembro era previsto 5,9%) para os 4% em 2022. Face à omicron, que aponta para efeitos negativos relevantes em termos de crescimento e agravamento das tensões inflacionistas – decorrentes de agravamentos na distribuição/oferta – como reagirá o FED? Manterá a orientação da contração da política monetária divulgada em Dezembro ou corrigi-la-á com algum significado? E na hipótese de conflito bélico?

No contexto da zona euro, o BCE anunciou também um retraimento das condições monetárias atendendo ao crescendo das tensões inflacionistas muito penalizadas com o aumento do preço da energia. Assim, não deverá

aumentar as taxas de juro em 2022, mas deverá descontinuar o programa de compra de dívida associada à pandemia (PEPP) no final de Março de 2022. No entanto, deverá aumentar o programa da compra de dívida do antigo programa regular (o APP), corporizando o que enfatizou como um comportamento de "flexibilidade no desenho e na condução das compras de ativos", isto é, intervir com flexibilidade e quando/quanto necessário à evolução económica e à dos preços.

Em meados de Dezembro, logo a seguir à reunião do FED, divulgou também as suas projeções em termos de crescimento e da inflação, segundo as quais o PIB da zona euro deverá desacelerar de 5,1 % em 2021 para os 4,2 % em 2022; por seu lado, a inflação (IPC Harmonizado) deverá acelerar dos 2.6% em 2021 para os 3.2% em 2022 e 1.8 % em 2023 (portanto, neste ano já abaixo do referencial de 2%, a taxa objetivo de médio prazo). Mas como irá revelar-se esta "flexibilidade" com os efeitos pandémicos da omicron? Com as tensões inflacionistas a agravarem-se provavelmente por causa da energia num contexto de agravamento das tensões geopolíticas? E, na hipótese, dessas tensões "explodirem"? Ainda, no quadro da zona euro, como renegociar as regras orçamentais neste novo contexto? Repô-las no início de 2023? A acrescentar imprevisibilidade, que "projecto europeu", euro/UE, sobreviverá a um conflito bélico com a Rússia caso este ocorra e não seja "limitado" à região oriental da Ucrânia?



PERSPETIVA PORTUGUESA

O quadro das perspetivas para Portugal depende do contexto antes referido de elevada imprevisibilidade previsível.

A evolução pandémica afetará o ritmo de recuperação internacional e da zona euro, mas o respetivo grau de desaceleração constitui uma incógnita. A economia portuguesa refletirá, naturalmente, essa deterioração do crescimento. Como o turismo tem uma importância significativa no quadro português esse reflexo deverá ser mais afetado nas atividades mais relacionadas com este sector. Como essas atividades já tinham sofrido com maior intensidade os reflexos das vagas pandémicas anteriores, este novo choque penalizará ainda mais os agentes que tenham sobrevivido.

O BCE revelou no passado recente capacidade interventiva e flexibilidade na condução da política monetária face aos

Face à omicron, que aponta para efeitos negativos relevantes em termos de crescimento e agravamento das tensões inflacionistas – decorrentes de agravamentos na distribuição/oferta – como reagirá o FED? Manterá a orientação da contração da política monetária divulgada em Dezembro ou corrigi-la-á com algum significado? E na hipótese de conflito bélico (com repercussões sérias também no sistema financeiro internacional)?

O quadro das perspetivas para Portugal insere-se no contexto de elevada imprevisibilidade previsível: depende, na conjuntura atual, nomeadamente, da evolução pandémica e da evolução político-militar em termos europeus/internacionais e dos seus reflexos nas economias e políticas económico-monetárias, em particular na zona euro.



reflexos económicos da pandemia. Atendendo à proclamada flexibilidade, é de admitir que caso haja deterioração significativa nos ritmos de crescimento por causa da variante omicron venha a reforçar outra vez o seu grau de intervenção. Contudo, a sua margem de manobra apresenta-se mais reduzida – poderá haver agravamento das tensões inflacionistas, nomeadamente por causa dos preços de energia e o BCE deve, na condução da política monetária, atender ao referencial de inflação de médio prazo de 2%. A economia portuguesa tem sido bastante beneficiada com essa intervenção, e a sua permanência próximo desses níveis, no curto/médio prazo, acabará por depender da referida intervenção. Em termos orçamentais, o nível do défice e o ritmo de redução do peso da dívida poderá vir estar em causa no curto prazo. A margem de manobra orçamental está também mais reduzida, muito dependendo de como Bruxelas reagir.

Os fundos comunitários constituem uma almofada para os impactes negativos. No entanto, a evolução político-militar europeia poderá constituir uma descontinuidade séria, a todos os níveis, caso haja uma invasão da Ucrânia. Os seus efeitos económico-financeiros, entre outros, constituem uma incógnita e muito dependerá da extensão espacial e temporal do conflito. Embora Portugal não dependa do fornecimento físico do fornecimento do gás russo, deverá sentir os aumentos dos preços do mesmo caso ocorram interrupções. Ainda, é membro da NATO, da UE, da zona euro e, naturalmente, dependerá de como reagirão estas entidades.

Como atrás referido, no quadro destas circunstâncias, as projeções macroeconómicas conhecidas poderão vir-se a transformar em boas intensões de um passado distante. As últimas, divulgadas em Dezembro pelo Banco de Portugal (depois das do FED e do BCE), apontavam, entre outros, para uma taxa de crescimento do PIB de 4,8% em 2021 que se aceleraria para 5,8% em 2022. Sem pôr em causa a trajetória de recuperação a médio prazo, avançada pelo BP, seria “desejável” que, para o curto prazo, a revisão, a ocorrer, nas referidas projeções dentro de meses fosse apenas de décimas, o que se configura como otimista. Para “navegar” neste período seria ainda de todo desejável que houvesse estabilidade governativa (bem como “compreensão” dos processos em curso), o que só em finais de janeiro será possível verificar.

Portugal 2030: nova oportunidade para desafios persistentes

A dotação do novo Quadro Comunitário de Apoio 2021-2027 para Portugal, assente no acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia “Portugal 2030” – contabiliza um total de 24 182 milhões de euros, provenientes do FEDER, FSE+, FC, FTJ e, ainda, FEAMPA.

Este quadro surge num contexto particularmente difícil, marcado pelos efeitos nefastos da pandemia de Covid-19, que desencadeou uma crise económica e social a nível global, ao mesmo tempo que acentuou desequilíbrios e fragilidades entre as diferentes economias. O agravamento das desigualdades, o desemprego crescente e as roturas nas cadeias de abastecimento são alguns dos principais sintomas apresentados pelo sistema mundial, no âmbito desta crise.

O quadro comunitário 2021-2027 prevê a canalização para Portugal de um total de 24 182 milhões de euros, proveniente do FEDER, FSE+, FC, FTJ e ainda FEAMPA.



Dada esta realidade, a importância do Portugal 2030 surge reforçada na resposta a todas as dificuldades anteriormente elencadas. Adicionalmente, o facto de o mesmo surgir em paralelo com outros programas da União Europeia, irá, certamente, potenciar os objetivos específicos deste quadro de apoio. Como exemplo, refira-se a constante necessidade de reinvenção da União Europeia e seus Estados-membros, que optaram pelo regresso ao espírito reformista e de solidariedade, característicos da génese do projeto europeu. Assim sendo, além do orçamento plurianual, os Estados acordaram a criação de um fundo extraordinário de recuperação - Next Generation EU -, complementado por outros três fundos focados no apoio às empresas, aos trabalhadores e ainda aos Estados. Contabilizam-se, no total, 2 364,3 mil milhões de euros para apoiar a recuperação económica e social, e ainda mais 1 350 mil milhões de euros destinados ao Banco Central Europeu para compra de obrigações dos Estados.

No que toca ao Portugal 2030, refira-se que o acordo será orientado por 5 objetivos estratégicos que procuram responder aos seguintes desafios:

- Portugal mais inteligente (através de investimentos em inovação, digitalização, competitividade das empresas, competências para a especialização

inteligente, transição industrial e empreendedorismo);

- Portugal mais verde (capaz de atender ao Acordo de Paris e de investir na transição energética, energias renováveis e luta contra as alterações climáticas);
- Portugal mais conectado (com redes de transporte estratégicas);
- Portugal mais social (através do apoio ao emprego qualificado, à educação, competências e inclusão social, bem como através da promoção da igualdade no acesso aos cuidados de saúde); e
- Portugal mais próximo dos cidadãos (através do apoio a estratégias de desenvolvimento a nível local e ao desenvolvimento urbano sustentável na União Europeia).

Apesar de Portugal ter registado progressos nas últimas duas décadas no que toca ao seu perfil de especialização e modelo de crescimento económico, há ainda constrangimentos que urge resolver.



Para uma eficaz prossecução destes objetivos estratégicos, serão implementados 12 programas:

- 4 temáticos, que incluem: Demografia, Qualificações e Inclusão; Inovação e Transição Digital; Ação Climática e Sustentabilidade; e Mar);
- 5 de âmbito regional, correspondentes às NUTs II do continente;
- 2 relativos às Regiões Autónomas de Madeira e Açores;
- 1 de Assistência Técnica.

Refira-se ainda que, apesar de Portugal ter registado progressos nas últimas duas décadas no que toca ao seu perfil de especialização e modelo de crescimento económico (aqui se incluindo um maior grau de internacionalização das economias, maior percentagem de I&D no PIB, melhoria de qualificações, etc.), há ainda constrangimentos que urge resolver. Sendo estes de vária índole, elenque-se, a título de exemplo, o facto de a especialização e exportações estar ainda concentrada em produtos de baixa tecnologia, o elevado endividamento das empresas, a predominância de empresas de pequena dimensão ou a reduzida cobertura territorial de infraestruturas de suporte à competitividade.

Ainda neste contexto, o acordo de parceria irradia, também, a ambição de atingir as metas europeias de descarbonização consagradas no acordo de Paris e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas para 2030. Este objetivo estratégico é transversal a

todos os programas financeiros e tem como princípio orientador o recurso ao mercado. Em concreto, o mesmo pretende garantir uma transição justa através de uma produção sustentável e de um modelo de economia circular baseado na inovação.

Para além disto, o desafio de modernização do Estado assume também uma posição central, por exigir um conjunto de reformas em diversas áreas do setor público, tais como a saúde, a justiça, a segurança social e a educação. Este desafio, em complemento com a transição digital, assume-se como a chave de resolução de uma série de problemas estruturais na relação entre o Estado e o tecido empresarial, na qual se incluem a baixa competitividade, a reduzida produtividade e o problema da “fuga de cérebros”, isto é, da emigração em massa de trabalhadores qualificados, na sua maioria jovens, motivada pelos baixos salários que recebem em Portugal.

Apesar de grande parte dos aspetos anteriormente referidos terem sido pilares basilares do último quadro de fundos comunitários, os resultados projetados ficaram aquém das expectativas, atendendo ao volume do montante investido. Daí a necessidade de reforçar não só estes aspetos como outros previamente elencados. Isto porque, no fundo, verificou-se que a economia nacional se manteve estagnada e o retorno do investimento em I&D não teve o impacto esperado no mercado (como pode ser verificado a partir do estudo "Avaliação dos incentivos financeiros às empresas em Portugal: QREN (2007-2013) e PT2020 (2014-2018)" do Professor Fernando Alexandre).

Como conclusão, tenha-se patente que a resposta a este desafio deve, ainda, atender ao desenvolvimento regional. Não é possível atingir um desenvolvimento económico sustentável sem desbloquear o potencial das regiões menos desenvolvidas. O particular destaque vai para o problema da atual NUT II da Área Metropolitana de Lisboa, que eclipsa integralmente os concelhos periféricos em matéria de distribuição de fundos. Na verdade, nos últimos anos, Portugal tem-se deparado sistematicamente com dificuldades na gestão e execução plena dos fundos comunitários. Mais concretamente, o nosso país não tem conseguido aplicar esses fundos em reformas estruturais capazes de potenciar o desenvolvimento económico, pelo que é com grande expectativa que se aguarda a implementação de novas medidas de combate a este problema e o reforço da transparência nos processos.

Portugal tem-se deparado sistematicamente com dificuldades na gestão e execução plena dos fundos comunitários.

É com expectativa que se aguarda a implementação de novas medidas de combate a este problema, e o reforço da transparência dos processos.



DAT©: a tecnologia ao serviço do planeamento estratégico para o desenvolvimento do território

A Cidade é o palco por excelência do desenvolvimento da humanidade, e o seu papel como centro de conectividade e de encontro de culturas e conhecimento que produzem inovação e riqueza deverá permanecer.

Os novos fatores que estão a transformar os territórios não alteram essa evidência, mas exigem uma alteração na forma como temos lidado com eles. Desde logo, as questões relacionadas com a alteração dos modos de trabalho, que deverão proporcionar/impelir a uma vivência muito mais local nos territórios, cuja competitividade aparece relacionada com a sua conectividade, ou em alguns casos com a sua hiper-conectividade, seja ela de natureza física seja ela de natureza virtual.

No quadro europeu, a Comissão Europeia tem vindo a elencar um quadro de desafios e perspetivas para a cidade do futuro, e identifica como grandes desafios para a gestão dos territórios as questões relacionadas com a habitação, com a mobilidade, com os serviços, com a economia do envelhecimento, com a saúde no espaço urbano, com as desigualdades, além dos desenvolvimentos ambientais e, transversais a todos estes, questões como a governança urbana.

Desta forma, em termos de perspetivas do futuro, identifica-se como linha estruturante da gestão estratégica do território no século XXI a sustentabilidade económica, social e ambiental, onde o território constitui um espaço de igualdade de oportunidades e garantias sociais e ambientalmente responsável, construído sobre um processo sustentado de crescimento, geração de riqueza, emprego e bem-estar, capaz de promover uma maior coesão regional, nacional, e internacional – mais especificamente, europeia.

Existe um conjunto de quatro novas grandes tendências que induzem um novo olhar sobre o desenvolvimento do território, nomeadamente: a transformação tecnológica; a alteração das condições ambientais globais; a transição demográfica, nomeadamente o envelhecimento das sociedades ocidentais, para além de uma mudança

Os novos fatores que estão a transformar os territórios exigem uma alteração na forma como temos lidado com eles: existe um conjunto de novas grandes tendências que induzem um novo olhar sobre a estratégia de desenvolvimento dos territórios.



geopolítica e geoeconómica em curso e em busca de uma nova síntese estratégica.

Estas dinâmicas conduzem à necessidade de estabelecimento de novas visões e novas estratégias territoriais, incluindo:

- elementos que permitam a adaptação e resiliência no curto e médio prazo, não deixando de introduzir elementos de modernização e inserção nos novos modelos económicos em desenvolvimento numa perspetiva de tempo longo;
- soluções de valorização do território e financiamento da sua reestruturação, nos mesmos horizontes temporais;
- a identificação e definição de condições de equilíbrio social num território de diversidade e de desigualdade que se prevê continue em crescendo nos próximos anos;
- a capacitação institucional e das lideranças para a mudança no contexto da respetiva (re)configuração funcional e institucional.

Os processos de mudança que estão a ocorrer implicam uma nova abordagem ao território centrada na análise da geopolítica e da prospetiva, que tenha em conta o binómio economia/sociedade e que responda ao duplo desafio tecnológico e ambiental.



UMA NOVA ABORDAGEM AO TERRITÓRIO

No contexto explicitado, torna-se imprescindível uma abordagem de prospetiva territorial, que considere a respetiva (micro)geopolítica, e permita proceder à ‘reconfiguração criativa’ do território enquanto plataforma económica de primeiro plano, integrando ou configurando redes funcionais e de competitividade, no quadro global, que se encontram em competição pela capacidade de atração de recursos e ativos de desenvolvimento – humanos, económicos, financeiros e territoriais.

O que aconteceu/ está a acontecer/ vai acontecer na tecnologia, na economia, no ambiente e na sociedade, implica uma nova abordagem ao território centrada sobretudo na análise, por um lado da geopolítica e por outro da prospetiva, que tenha em conta o binómio economia/sociedade e que responda aos desafios estruturantes da próxima década – a digitalização e evolução tecnológica e a transição para um novo modelo económico assente na circularidade e na mitigação de alterações e riscos climáticos.

Os novos modelos de identificação de condições e oportunidades de desenvolvimento dos territórios, que permitam a definição de estratégias específicas para cada território a partir das suas condições endógenas, devem induzir uma transformação progressiva que permita a

adaptação gradual às novas condições de desenvolvimento e, portanto, de equilíbrio social e político incluindo uma nova abordagem àquilo que a SaeR chamou de ‘espaços de geometria variável’ e que hoje estão a afirmar-se sob a designação de ‘espaços funcionais’ com novas articulações institucionais e com novas estratégias de desenvolvimento.

Neste contexto, a SaeR desenvolveu uma abordagem integrada, interdisciplinar, pragmática e específica que, com especialistas nas diversas áreas de conhecimento, parte da realidade concreta, e dos seus desafios, para a formulação de soluções criativas e abrangentes, evoluindo da formulação estratégica para o desenho de projetos concretos e respetiva calendarização, e permitindo a implementação e monitorização de resultados.

No centro desta nova abordagem encontra-se o *Dashboard estratégico para a Afirmação Territorial*© (DAT) que permite uma abordagem pragmática e eminentemente prática assente na consensualização de um conjunto de áreas estratégicas que serão chave na definição do caminho de reflexão. Para cada uma destas áreas estratégicas é identificado um conjunto de indicadores de desempenho que serão úteis como fonte primária de dados sobre os quais a estratégia será desenvolvida. Este primeiro passo permite maior segurança e foco na leitura da situação de partida, estabelecendo a base para o processo de análise e proposição estratégica subsequente.

O modelo implica também o recurso a metodologias de participação e consensualização de decisões, envolvendo em diferentes níveis e graus os principais envolvidos na decisão e na implementação da política pública, produzindo um consenso alargado sobre um conjunto de elementos estruturantes da futura estratégia.

O processo garante assim uma ancoragem da estratégia à realidade verificada – medida através de indicadores objetivos – e a validação pelos *stakeholders* estratégicos, responsáveis pela implementação. Por outro lado, assegura-se a possibilidade de comparação competitiva e cooperativa com outros desempenhos, promovendo a troca de boas práticas, a criação de processos conjuntos e assim aumentando a eficiência e a eficácia do processo estratégico. A monitorização da implementação torna-se assim automática e transparente, permitindo, a todo o momento, a reflexão, reforço ou eventual correção de rota para que os objetivos sejam atingidos.

Em resposta a estes desafios, a SaeR desenvolveu uma nova abordagem ao planeamento estratégico centrado numa ferramenta a que chamou DAT – Dashboard estratégico para a Afirmação Territorial.

