

EEC PROVERE

Aldeias de Montanha 2030

Plano de Ação 2024-2026

Anexo A.1 - Memória Descritiva

Aviso CENTRO2030-ITI_PROVERE-2024-1

Dezembro 2024



Índice

<i>(i) Definição e delimitação do território de Incidência</i>	<i>1</i>
<i>(ii) Resumo da análise e diagnóstico territorial e foco a que se pretende dar resposta</i>	<i>2</i>
<i>(iii) Sistematização das ações a desenvolver</i>	<i>7</i>
<i>(iv) Plano de financiamento.....</i>	<i>28</i>
<i>(v) Indicadores de realização, indicadores de resultado e metas</i>	<i>29</i>
<i>(vi) Modelo de governação</i>	<i>30</i>
<i>(vii) Lista das operações a apoiar.....</i>	<i>33</i>
<i>(viii) Envolvimento dos atores locais na estratégia e seleção de operações.....</i>	<i>34</i>
<i>(ix) Sistema de incentivos às empresas de base territorial - prioridades e condicionantes</i>	<i>36</i>

ANEXO A.1 - MEMÓRIA DESCRITIVA

PLANO AÇÃO EEC PROVERE ALDEIAS MONTANHA 2030

(i) Definição e delimitação do território de Incidência

O território de incidência da Rede de Aldeias de Montanha engloba **9 Municípios**: Covilhã, Seia, Guarda, Manteigas, Celorico da Beira, Oliveira do Hospital, Gouveia, Fundão e Fornos de Algodres; e envolve um total de **41 Aldeias de Montanha**, distribuídas geograficamente entre a Serra da Estrela e a Serra da Gardunha, que estão **organizadas por 4 temas** de acordo com os seus recursos diferenciadores:

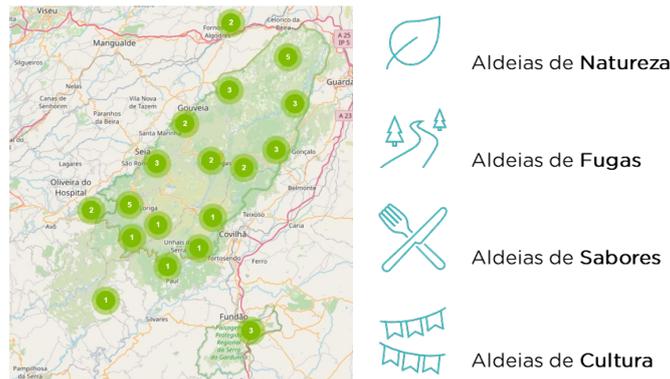


Figura 1 - Linhas de tematização das Aldeias de Montanha

A partir da rede colaborativa alargada que mobiliza dezenas de *stakeholders* públicos e privados, desde agentes políticos a agentes culturais, sociais, ambientais, científicos e económicos, esta **estratégia coletiva visa promover o desenvolvimento regional do território da Serra da Estrela e Beira Interior, de uma forma sustentável, integrada, inovadora e criativa.**

Apesar de a Rede envolver 41 aldeias distribuídas geograficamente entre o Parque Natural da Serra da Estrela e a Paisagem Protegida da Serra da Gardunha, a “EEC PROVERE – Aldeias de Montanha 2030” restringirá a sua atuação a **27 aldeias** (identificadas na Figura 2), à semelhança do realizado no “Eixo | Experimentação: Aldeias do Conhecimento”, no anterior PROVERE “iNature Turismo Sustentável em Áreas Classificadas” (2019-2021). Esta opção deve-se a um maior estado de maturidade destas aldeias e a uma lógica de concentração dos recursos para maximizar os impactos na valorização do potencial endógeno.

Como aprovado em sede de candidatura na 1ª fase de pré-qualificação de Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) do Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos (PROVERE), para seleção dos recursos, estratégias e parcerias, o **recurso endógeno desta Rede é a «Montanha» enquanto elemento agregador de um riquíssimo património material e imaterial, baseado em recursos naturais, culturais e paisagísticos inimitáveis da Região Centro.** Em primeiro lugar, destaca-se os recursos naturais e paisagísticos, onde as Aldeias de Montanha estão inseridas e as suas comunidades são cuidadoras. As Aldeias de Montanha estão inseridas no **Parque Natural Serra da Estrela e Paisagem Protegida Regional da Serra da Gardunha**, bem como no **Estrela Geopark UNESCO**, que são áreas classificadas de elevada importância regional, nacional e internacional.



Figura 2 - As 27 Aldeias de Montanha alvo da intervenção EEC PROVERE Aldeias de Montanha 2030

(ii) **Resumo da análise e diagnóstico territorial e foco a que se pretende dar resposta**

A experiência acumulada pela ADIRAM no período de programação definido pelo quadro do Portugal 2020, por via da integração no consórcio PROVERE iNature - em que assumiu a execução conjunta de algumas iniciativas em parceria com Municípios consorciados dessa EEC - e do sucesso e resultados alcançados, conduziu à autonomização da responsabilidade da ADIRAM na concretização da iniciativa “Aldeias de Montanha Ecosistema Criativo e Comunitário” (integrada no Eixo 4 - Experimentação: Aldeias do Conhecimento), dirigida a 27 Aldeias de Montanha.

Este trabalho permitiu destacar tanto a capacidade de trabalho da ADIRAM na valorização do recurso endógeno da “Montanha” como a relevância de abordagens e instrumentos financeiros dedicados às especificidades dos territórios de montanha - como o podem ser as EEC PROVERE - atendendo a uma resposta direcionada às suas comunidades, numa intervenção articulada de políticas públicas ao nível do emprego, da economia, da educação e do desenvolvimento.

Essa relevância acabou inclusivamente por ser sublinhada na referência explícita à rede de Aldeias de Montanha no documento do CENTRO2030 - Programa Operacional Regional do

Centro 2021-2027 assim como no referencial estratégico “Turismo Sustentável Centro 2030” a Rede das Aldeias de Montanha, enquanto “Produto Turístico PROVERE”.

O trabalho desenvolvido posiciona a ADIRAM para uma resposta dedicada aos desafios com que o território de intervenção se defronta, com um particular destaque à **baixa densidade demográfica e económica** que o caracteriza, encerrando um conjunto de desafios complexos e interconectados, cuja sistematização suportou a definição da presente abordagem territorial com o objetivo de valorizar economicamente o potencial endógeno e reforçar a competitividade e coesão territorial.

Sistematizando a informação disponibilizada na 1ª fase de pré-qualificação, a **dinâmica demográfica negativa** do território de intervenção da “EEC PROVERE - Rede Aldeias de Montanha 2030” (9 Municípios) concretiza-se, de acordo com os dados dos Censos 2021 do Instituto Nacional de Estatística (INE), numa **população residente de 180.360 indivíduos**, o que representa uma **densidade populacional de 52,4 habitantes/km²**, num contexto de **significativa diminuição da população residente entre 2011 e 2021 (-9,5%)**, num ritmo de perda que é **o dobro da variação registada na Região Centro (-4,3%)** no mesmo período.

Este contexto é agravado pelo **envelhecimento da população**, onde a estrutura etária da população com +65 anos representa 30% do total, num quadro em que a população em idade ativa (15-64 anos) é a que prevalece (59,1%), e onde o indicador Índice de envelhecimento (número de idosos por cada 100 jovens dos 0-14 anos) reflete um acentuado crescimento de (+115,0) entre Censos, para um valor total de 351,2 em 2021.

O nível de **qualificação da população residente, onde apenas 34,6% tem o ensino secundário completo e 14,4% o ensino superior completo**, reflete-se ao nível dos rendimentos auferidos e do poder de compra *per capita*, ambos com valores abaixo dos que se registam na Região Centro. Complementarmente refere-se, ainda a taxa de desemprego de 7,0%, superior à Região Centro.

Relativamente à estrutura económica, **o setor da “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca” é o 2º maior em termos de número de empresas (12,6%)** mas corresponde a apenas 3,7% da população empregada.

Destaque-se que **este território regista elevada suscetibilidade e perigosidade de incêndio rural** - tendo a área ardida em 2022 ultrapassado os 30 mil hectares (56,4% da área ardida na Região Centro nesse mesmo ano), pelo que enquadra em instrumentos de gestão da paisagem, como são as Áreas Integradas de Gestão da Paisagem (AIGP) e os Programas de Reordenamento e Gestão da Paisagem (PRGP).

AIGP	PRGP
Serra da Gardunha	
Alva e Alvoco	
Serra da Estrela Sul	PRGP Serra da Estrela (Em curso)
Alva e Alvoco 2	PRGP Alva e Mondego (Em discussão pública)
Socorro	PRGP das Serras da Gardunha, Alvelos e Moradal (Em discussão pública)
Regadas	
Malhão	

Pelas suas características e condições naturais, existe neste território um conjunto de produtos endógenos certificados e não certificados que merecem ser valorizados, estimulando o seu consumo, e promovendo a sua integração na rede de operadores da restauração e hotelaria, garantindo a qualidade e autenticidade dos sabores de Montanha.

Produtos endógenos certificados		Outros produtos com potencial de valorização económica (não certificados)
Denominação de Origem Protegida (DOP)	Indicação Geográfica Protegida (IGP)	
<ul style="list-style-type: none"> • Azeites da Beira Interior • Borrego Serra da Estrela • Maçã Bravo de Esmolfe • Queijo da Beira Baixa • Queijo Serra da Estrela • Requeijão da Beira Baixa • Requeijão Serra da Estrela • Travia da Beira Baixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Azeitona Galega da Beira Baixa • Borrego da Beira • Cabrito da Beira • Cereja da Cova da Beira • Cereja do Fundão • Maçã da Beira Alta • Maçã da Cova da Beira • Pêssego da Cova da Beira 	<ul style="list-style-type: none"> • Batata • Castanha • Cherovia • Feijoca • Ginja • Medronho • Mel • Míscaros • Pão • Trutas (Rio Zêzere)

Relativamente ao setor do turismo, que exerce um forte contributo na diversificação da base económica, **8,5% das empresas de “Alojamento, restauração e similares” da Região Centro localizam-se neste território**, o que pontua um percurso (de 2019 a 2022) de crescimento do **número de estabelecimentos e capacidade dos mesmos e, também, no aumento de proveitos e rendimentos obtidos pelos agentes turísticos**, identificando-se apenas uma ligeira tendência de redução na taxa líquida de ocupação cama.

Dada a natural vocação do território de Montanha para as atividades de lazer e de turismo, as tendências da procura turística registam um **crescimento do número total de dormidas, entre 2019 e 2022**, - ainda que com uma ligeira quebra no mercado internacional. Em 2022, em termos proporcionais, o total de dormidas registadas neste território corresponde a 10,5% do total de dormidas registadas na Região Centro. Em 2022, a **estada média é de 1,8 noites, representando um ligeiro aumento face a 2019**. A procura tem vindo a concentrar-se nos meses de época alta, correspondendo a 32,9% das dormidas, contudo valor inferior ao registado na Região Centro.

Assinala-se ainda que, em 2022, relativamente ao país de origem dos hóspedes de alojamento turístico, o mercado nacional lidera (com 13,9% do turismo nacional da Região). Espanha, França e Brasil são os países que mais visitam o território, verificando-se uma quebra do fluxo turístico com origem nestes países face a 2019, em particular do mercado brasileiro. Bélgica, Reino Unido e Países Baixos, representam, face a 2019, os mercados com maior crescimento do número de hóspedes.

Sintetizando o diagnóstico que atrás se enunciou e que resulta de um aturado trabalho de auscultação e debate, que agregou um processo coletivo de cocriação a partir de 47 entidades consorciadas públicas e privadas, apresenta-se a análise *SWOT* que enumera os pontos chave da Rede de Aldeias de Montanha.

PONTOS FORTES

- Implantação da ADIRAM e maturidade da Rede das Aldeias de Montanha, com elevada experiência na execução de projetos dedicados à valorização do território e mobilização das comunidades e stakeholders
- Presença no território das marcas de relevância nacional e internacional [“UNESCO”, “Serra da Estrela”, “Gardunha”, “Cova da Beira”]
- Património natural, histórico e paisagístico associado ao Parque Natural da Serra da Estrela e Paisagem Protegida da Serra da Gardunha
- Áreas geográficas enquadradas em instrumentos de gestão do território [AIGP, PRGP, etc.]

- Autenticidade associada à ruralidade e natureza – capital natural, cultural, social e simbólico diferenciador
- Forte identidade comunitária e comunidade locais “vivas”
- Condições distintivas nas áreas do turismo de natureza/aventura e turismo cultural/gastronómico
- Número significativo de produtos endógenos qualificados com DOP e IGP
- Setor agroalimentar com especial relevo na economia e potencial de valorização de outros produtos/receituário [p.ex. Pão]
- Desempenho turístico positivo e com uma dinâmica de crescimento em valor
- Presença de projetos empresariais diferenciados pela ligação aos recursos endógenos e pela criatividade e inovação [p.ex. Burel]
- Recursos do território integrados em rotas regionais e nacionais (Turismo Industrial, Rotas de Enoturismo, etc.)
- Capacidade instalada para o acolhimento de projetos de empreendedorismo (COWORK@ALDEIAS DE MONTANHA) em áreas ligadas à transição digital e climática
- Calendário de eventos (festas, festivais) consolidados e com notoriedade regional e nacional

PONTOS FRACOS

- Território em acentuada e continuada perda demográfica
- Envelhecimento populacional e fuga de talento para os centros urbanos
- Níveis de poder de compra mais reduzidos que a média regional e nacional
- Taxa de desemprego superior à registada à escala regional
- Economia baseada em micro e pequenas empresas
- Escassez de população em idade ativa e de recursos humanos qualificados para as necessidades de certas atividades [restauração, hotelaria]
- Elevada vulnerabilidade do território associada ao elevado risco de incêndios rurais
- Imagem do território prejudicada com os incêndios de 2022
- Perda de biodiversidade e degradação dos recursos naturais (e.g. erosão do solo, expansão de invasoras)
- Insuficiente capacidade de penetração dos produtos locais em canais de distribuição e comercialização organizados (lojas, hotelaria, restauração)
- Subaproveitamento das cadeias de valor dos produtos endógenos (e.g. lã)
- Reduzido volume de turistas estrangeiros
- Concentração de fluxos turísticos em época alta (julho-setembro)
- Degradação de edifícios e do espaço público
- Limitações ao nível da acessibilidade, mobilidade, transportes públicos e outros serviços de proximidade
- Assimetrias na conectividade digital (existência de áreas brancas)
- Oferta reduzida de pontos de carregamento para veículos elétricos

OPORTUNIDADES

- Instrumentos de financiamento europeus, nacionais e regionais dirigidos a territórios de baixa densidade e territórios vulneráveis [PROVERE / Centro 2030; PRPNSE; PRPI];
- As áreas rurais estão na agenda da Comissão Europeia, com um conjunto de iniciativas e programas específicos no âmbito da transição digital e climática
- Novas abordagens e conceitos direcionados ao desenvolvimento dos territórios rurais (*smart villages, startup villages, rural policy 3.0*)
- Sinergias geradas pelas ações de stakeholders do território, em particular nas áreas do turismo de natureza e aventura
- Nova atratividade das áreas rurais associada a novas tendências de vida saudável e de novas formas de trabalho [teletrabalho]
- Potencial de atração de novos residentes (nacionais e internacionais) que privilegiem territórios que proporcionam a ligação à natureza e ruralidade
- Atração de eventos culturais e desportivos baseados nos recursos naturais e culturais inimitáveis
- Estruturação de novos produtos turísticos que potenciem a agregação agregadores de recursos e operadores privados (turismo de saúde & bem-estar, geoturismo, astroturismo, gastroturismo, etc.)
- Desenvolvimento de projetos empreendedores e colaborativos nas áreas de especialização das Aldeias de Montanha [agroalimentar, bioeconomia, turismo sustentável, indústrias criativas, serviços de proximidade]
- Emergência de novos mercados turísticos (e.g. Geração Z, novos mercados emissores)
- Refuncionalização de edifícios associada à revitalização do espaço público
- Novas tendências alimentares associadas ao consumo de produtos locais e de época provenientes de sistemas alimentares sustentáveis e de proximidade
- Novas formas de provisão de serviços de proximidade aos cidadãos e visitantes

AMEAÇAS

- Concorrência de outros destinos e redes associadas à ruralidade (p. ex. Aldeias Históricas, Aldeias do Xisto, Aldeias de Portugal)
- Agravamento do efeito das alterações climáticas (aumento do risco de incêndios rurais e de outros fenómenos naturais com consequências negativas para os habitats naturais e imagem do destino)
- Falta de sinergias e de trabalho em rede entre os múltiplos agentes do território
- Ausência de estratégias regionais e nacionais para a valorização das principais fileiras e recursos da economia de montanha (p. ex. floresta, agroalimentar, serviços dos ecossistemas, energias renováveis)
- Estratégias de marketing territorial dispersas
- Pouca flexibilidade do poder central para abordagens de desenvolvimento territorial de base local e assentes em processos comunitários transformadores
- Concorrência de outros territórios urbanos e rurais na atração de pessoas, talento e investimento
- Dificuldades na obtenção de financiamento para investimentos infraestruturais ligados à qualificação do espaço público das aldeias
- Encerramento de serviços de interesse geral por razões económicas, afetando a atratividade do território para residentes e visitantes

- Conjuntura económica internacional instável
- Não concretização de investimentos estruturais na promoção da conectividade digital em todo o território nacional
- Elevada carga burocrática associada a novos projetos empresariais em áreas classificadas
- Pressão pública para a alocação dos meios físicos e financeiros em territórios que concentram mais população

(iii) Sistematização das ações a desenvolver

O território da *Montanha*, entendido neste contexto concreto das 27 aldeias atrás identificadas, depara-se perante um abrangente e complexo desafio onde as marcas da baixa densidade demográfica e económica vincam as dinâmicas sociais, culturais e de sustentabilidade económica e ambiental.

Enunciou-se assim a partir do sentir coletivo dos agentes do consórcio Aldeias de Montanha 2020 a visão estratégica para o horizonte 2030:

VISÃO ESTRATÉGICA

*Tornar as Aldeias de Montanha uma referência nacional na **revitalização do espaço rural**, através de uma **abordagem transformadora e inovadora** de valorização dos **recursos inimitáveis das serras da Estrela e Gardunha** e de **ativação das suas comunidades**.*

A Visão Estratégica 2030 assume como prioridade a **REVITALIZAÇÃO DO ESPAÇO RURAL**, com base na **criação e experimentação** de novos modelos disruptivos que contribuam para **criar valor nos recursos inimitáveis** e, assim, assegurar a sustentabilidade do território. Pretende afirmar-se como um **modelo de desenvolvimento integrado** de referência a nível nacional, ancorado nas suas **COMUNIDADES VIVAS**, através da sua inspiração e ativação enquanto elementos basilares na valorização da **MONTANHA** e dos seus recursos distintivos, nos quais se destaca a **AUTENTICIDADE** dos seus produtos, gentes e modos de vida; a **RURALIDADE** no seu sentido nobre e vital para a qualidade de vida e bem-estar dos atuais e novos residentes; e a **PAISAGEM** viva, construída e cuidada ao longo dos séculos, que proporciona uma conexão com a natureza e é produto dos saberes, ofícios e sabores da montanha.

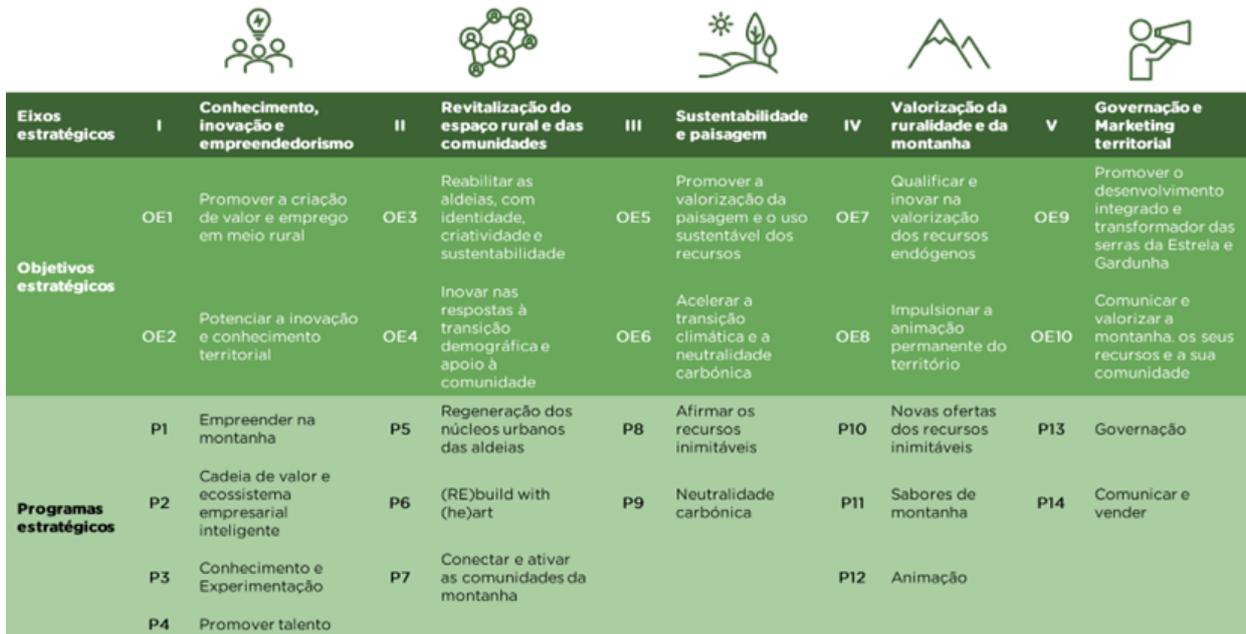
O plano de ação Aldeias de Montanha 2030 alinha uma resposta onde mobiliza o setor do turismo como mote prioritário de intervenção, e como catalisador de uma abordagem integrada de diversos setores – agricultura, pastorícia, artesanato, educação e cultura –, ancorado na dimensão fundamental da identidade das comunidades locais das Aldeias de Montanha.

A partir de um trabalho de reconhecimento, dignificação e valorização dos recursos, produtos, práticas e demais elementos que definem a essência humana e cultural destas aldeias, espera-se construir um círculo virtuoso que reforça a notoriedade e atratividade das mesmas. A qualificação da sua oferta, do seu contexto urbano, ambiental e paisagístico, por via de um modelo alinhando economia circular, capacitação, digitalização e sustentabilidade, induzirá um incremento da atividade turística neste território com um efeito de melhoria da qualidade de vida, favorecendo a permanência dos seus residentes e

posicionando-se para a captação de novos residentes e para a promoção de novas formas de viver, de trabalhar e de visitar.

Um ecossistema económico, social e cultural que objetiva e assenta na valorização da relação de equilíbrio entre o Homem e a Montanha, como chave de um território de futuro nas Aldeias de Montanha.

A visão estratégica da “EEC PROVERE – Aldeias de Montanha 2030” materializa-se através de **5 Eixos Estratégicos**, **10 Objetivos Estratégicos** e **14 Programas Estratégicos**, que são apresentados na matriz que de seguida se revisita.



The matrix is a grid with 5 columns representing strategic axes and 3 rows representing strategic levels. Above the columns are icons: a group of people with a lightbulb (Knowledge), a group of people in a circle (Rural Revitalization), a sun and leaf (Sustainability), mountains (Rural Valuation), and a person with a megaphone (Governance).

Eixos estratégicos	I	II	III	IV	V
	Conhecimento, inovação e empreendedorismo	Revitalização do espaço rural e das comunidades	Sustentabilidade e paisagem	Valorização da ruralidade e da montanha	Governança e Marketing territorial
Objetivos estratégicos	<p>OE1 Promover a criação de valor e emprego em meio rural</p> <p>OE2 Potenciar a inovação e conhecimento territorial</p>	<p>OE3 Reabilitar as aldeias, com identidade, criatividade e sustentabilidade</p> <p>OE4 Inovar nas respostas à transição demográfica e apoio à comunidade</p>	<p>OE5 Promover a valorização da paisagem e o uso sustentável dos recursos</p> <p>OE6 Acelerar a transição climática e a neutralidade carbónica</p>	<p>OE7 Qualificar e inovar na valorização dos recursos endógenos</p> <p>OE8 Impulsionar a animação permanente do território</p>	<p>OE9 Promover o desenvolvimento integrado e transformador das serras da Estrela e Gardunha</p> <p>OE10 Comunicar e valorizar a montanha, os seus recursos e a sua comunidade</p>
Programas estratégicos	<p>P1 Empreender na montanha</p> <p>P2 Cadeia de valor e ecossistema empresarial inteligente</p> <p>P3 Conhecimento e Experimentação</p> <p>P4 Promover talento</p>	<p>P5 Regeneração dos núcleos urbanos das aldeias</p> <p>P6 (RE)build with (he)art</p> <p>P7 Conectar e ativar as comunidades da montanha</p>	<p>P8 Afirmar os recursos inimitáveis</p> <p>P9 Neutralidade carbónica</p>	<p>P10 Novas ofertas dos recursos inimitáveis</p> <p>P11 Sabores de montanha</p> <p>P12 Animação</p>	<p>P13 Governança</p> <p>P14 Comunicar e vender</p>

Figura 3 - Matriz Estratégica Aldeias de Montanha 2030

Na Fase 1 de pré-qualificação das EEC PROVERE, a rede de Aldeias de Montanha estabeleceu 5 Apostas Estratégicas/Eixos Estratégicos:

- I. **Conhecimento, inovação e empreendedorismo:** desenvolvimento de um ecossistema que estimule o surgimento de novos projetos de inovação baseados nos recursos endógenos e áreas de especialização do território, através da conceção de novos modelos de empreendedorismo e emprego, assim como a atração e retenção de população ativa, tornando o território uma opção para viver, trabalhar e empreender. Além disso, pretende criar e experimentar novas soluções e modelos que ajudem a melhorar a gestão do território e a inteligência territorial na resolução de desafios que ameaçam a sua sustentabilidade e competitividade.
- II. **Revitalização do espaço rural e das comunidades:** regeneração e refuncionalização nas Aldeias de Montanha, com base no conceito “*New European Bauhaus: beautiful | sustainable | together*”, na geração de uma abordagem criativa que reforce a atratividade e qualidade de vida dos cidadãos. Ambiciona promover novas formas de valorização dos recursos endógenos na (re)construção das Aldeias, associando a arquitetura e o *design*. Pretende ainda gerar novos modelos e respostas à transição demográfica e promover o bem-estar dos residentes e a integração de novos residentes.

- III. Sustentabilidade e paisagem:** posicionamento das Aldeias de Montanha como modelo de sustentabilidade ambiental e valorizar os recursos e a paisagem em prol do desenvolvimento sustentável do território.
- IV. Valorização da ruralidade e da montanha:** qualificação da oferta dos recursos inimitáveis da Montanha, através de novas formas que reforcem a valorização da autenticidade, ruralidade e os produtos da montanha. Pretende promover um plano de animação territorial permanente que contribua para o reforço da atratividade e a quebra da sazonalidade da procura.
- V. Governação e Marketing territorial:** implementação de estratégia coerente de promoção nacional e internacional da Rede Aldeias de Montanha, bem como a coordenação e mobilização das comunidades e dos diferentes agentes públicos e privados na concretização da Visão Estratégica 2030.

Tendo em conta as especificidades determinadas pelo Aviso para a apresentação do Plano de Ação, assim como o horizonte temporal de execução, o consórcio Aldeias de Montanha 2030 procedeu a uma revisão dos programas estratégicos a enquadrar neste âmbito (na fase de pré-qualificação foram sinalizados 14 programas estratégicos), tendo esta opção subjacente um princípio de reforço do foco de atuação estratégica via PROVERE, onde se fazem convergir os eixos de maior potencial transformador do recurso endógeno que é foco temático da estratégia: a Montanha, na ligação estreita entre a Natureza e as Comunidades.

Para além disso, enquadra-se no âmbito dos projetos complementares a mobilização de potenciais fontes de financiamento que suportem a implementação das restantes iniciativas que vão além do âmbito da EEC PROVERE Aldeias de Montanha 2030.

O plano de ação aponta assim para a organização de **30 iniciativas** agrupadas em **7 operações**, que enquadram as referidas **5 Apostas Estratégicas/Eixos Estratégicos**, acolhendo **12 programas estratégicos** identificados na fase de pré-qualificação. Neste cômputo não é considerada a operação referente ao Sistema de Incentivos às Empresas de Base Territorial.

OE	Operação	Programa estratégicos	Aposta Estratégica/Eixo Estratégico
1.4	A - Ecossistema Empresarial Inteligente das Aldeias de Montanha	P1. Empreender na Montanha P2. MBA - <i>Mountain Business Academy</i> (cadeia de valor e ecossistema empresarial inteligente) P4. Promoção do talento	I. Conhecimento, Inovação e empreendedorismo
	B - Laboratório Comunitário do Futuro	P3. Conhecimento e Experimentação P5. Regeneração dos núcleos urbanos das aldeias P7. Conectar e ativar as comunidades da Montanha	I. Conhecimento, Inovação e empreendedorismo II. Revitalização do espaço rural e das comunidades
	C - Valores e Identidade para o Desenvolvimento Sustentável	P8. Afirmar os recursos inimitáveis	III. Sustentabilidade e Paisagem
5.2	D - Novos formatos de ativação e animação das Aldeias de Montanha	P10. Novas ofertas dos recursos inimitáveis P11. Sabores da montanha P12. Animação	IV. Valorização da ruralidade e da montanha

E - Plano de Comunicação e Marketing Territorial	P15. Comunicar e vender	V. Governação e Marketing territorial
F - Governação	P14. Governação	V. Governação e Marketing territorial

Tabela 1 - Alinhamento das Operações com Apostas / Eixos Estratégicos

No enquadramento do **Objetivo Específico 1.4 - Dinamização de processos de descoberta empreendedora**, o Plano de Ação das Aldeias de Montanha 2030 acolhe 3 operações:

A - Ecossistema Empresarial Inteligente das Aldeias de Montanha

B - Laboratório Comunitário do Futuro

C - Valores e Identidade para o Desenvolvimento Sustentável

A Operação **A - Ecossistema Empresarial Inteligente das Aldeias de Montanha** define-se num conjunto integrado de iniciativas que se organizam para resposta ao desafio da transição empreendedora em meio rural, através da capacitação do ecossistema definido pelos agentes económicos do território das Aldeias de Montanha.

Nomeadamente através da implementação do programa P1. Empreender na Montanha, que prevê uma estruturação de iniciativas centradas na promoção do empreendedorismo, definidas atendendo ao contexto particular das Aldeias de Montanha. Destinam-se por isso em primeira linha aos elementos mais vulneráveis das comunidades, focando em especial a dimensão do empreendedorismo feminino e do empreendedorismo jovem, dando continuidade ao trabalho que a ADIRAM tem desenvolvido ao nível do empoderamento das mulheres da Montanha como agentes fundamentais do sistema económico das aldeias. Este programa alinha igualmente com a valorização da população jovem como elemento de mudança transformadora, apostando por isso na ligação entre as práticas artesanais de cariz tradicional com a inovação e o *design*, incorporando valor económico na relação das aldeias com o seu contexto paisagístico e ambiental, fonte primordial de recursos e de matéria-prima para esses processos de criação.

O trabalho de organização deste programa será conduzido em estreita articulação com a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela, e com o trabalho de capacitação para o empreendedorismo a desenvolver no quadro da EIDT BSE e, a título indicativo, assumir-se-á como áreas prioritárias de trabalho a Bioeconomia, o Capital Natural, a Floresta, a Agroecologia, o Ecoturismo, as *Arts & Crafts* e a Economia Circular.

Aqui se vão concretizar as seguintes ações:

- **1. Bootcamps de empreendedorismo** sob a forma de sessões descentralizadas e itinerantes pelo território, onde a componente teórica intensiva será acompanhada por uma forte dimensão prática de imersão no contexto local e temático das aldeias, densificada em duas linhas de intervenção:
 - Benchmarking e Boas Práticas - Embaixadoras da Sustentabilidade do Mundo Rural - em parceria com a plataforma *Business as Nature*, e com o trabalho que tem vindo a desenvolver no âmbito da capacitação de empreendedoras no território de várias Áreas Protegidas, será promovido um roteiro dedicado às participantes desse programa que são igualmente agentes do território das Serras da Estrela e a Gardunha e integram assim o ecossistema de agentes das Aldeias de Montanha. Este roteiro permitirá desenvolver uma ação de *benchmarking*, e fomentar o contacto direto das participantes com boas práticas e exemplos de inspiração ao nível do consumo sustentável, da

economia circular e da sustentabilidade, que possa assim suportar o desenvolvimento das suas atividades empreendedoras em contexto de grande valor natural e de biodiversidade como o é o dos seus territórios e aldeias de origem.

- Programa de ignição – Negócios da Montanha – este programa aborda especificamente a capacitação para o empreendedorismo em alinhamento com os domínios prioritários da estratégia Aldeias de Montanha 2030. Em parceria com os municípios do território das Aldeias de Montanha, assume como objetivo facilitar a transição de ideias notáveis e inovadoras em negócios reais e escaláveis através da disponibilização de suporte intensivo aos empreendedores para desenvolvimento dos seus projetos de forma eficiente e assertiva. Este programa integrará igualmente uma atuação junto do público infantojuvenil que passa pela capacitação com ferramentas de criatividade, inovação e resolução de problemas, estratégicos para o seu futuro e para o futuro do território um roteiro de sessões a realizar com os agrupamentos de escolas, para que se possam introduzir os conceitos de empreendedorismo e de transformação de ideias em oportunidades de negócio junto da população mais jovem. O seu perfil de integração e de conexão entre estas abordagens complementares (a capacitação para o empreendedorismo com a introdução aos conceitos) pretende promover a capacidade de valorizar o território das Aldeias de Montanha e despertar um olhar criativo e crítico sobre as oportunidades que este representa.
- **2. Aceleração de ideias de negócio** - Na sequência imediata dos *bootcamps* de empreendedorismo será estruturado um programa de aceleração de ideias de negócio com base na capacitação anteriormente desenvolvida, que incluirá *workshops* e acompanhamento especializado dinamizado por um conjunto de mentores, que conduzirão o percurso dos agentes empreendedores das Aldeias de Montanha através da facilitação de orientação estratégica e prática, e das suas próprias redes de contactos que ampliarão o potencial de ligação a potenciais parceiros, investidores e outros empreendedores. Contemplando a integração de alguns dos empresários do próprio ecossistema da rede de Aldeias de Montanha, este programa assegurará sempre uma ligação referencial ao seu contexto territorial de partida que serão abordados conteúdos sobre modelos de negócio, *marketing*, *networking* e financiamento, visando o desenvolvimento de capacidades de liderança e de pensamento crítico e alinhando esse potencial empreendedor com a própria estratégia que está definida para a Rede de Aldeias de Montanha na sua ambição para o horizonte 2030.
- **3. Programa de acolhimento de negócios em meio rural de montanha (modelo de operacionalização e parceria)** – Para suporte do acolhimento de novos negócios, que possam vir a ser desenvolvidos, escalados e/ou implementados a partir das iniciativas atrás referidas, como por acolhimento de iniciativas empreendedoras com enquadramento em processos de transição de novos residentes ou empreendedores para o território, revela-se necessário organizar as condições estruturais de que este dispõe, assim como agregar e organizar a informação necessária para superar as diversas fases de acolhimento e instalação de novos negócios. Para esse fim, serão mobilizados parceiros institucionais como os municípios, para dar corpo a um trabalho conjunto de mapeamento dos recursos disponíveis, nomeadamente ao nível de espaços subaproveitados que possam ser alvo de refuncionalização para

acolhimento de negócios e iniciativas empreendedoras, numa oferta integrada definida pelas potenciais complementaridades que se procurarão estabelecer.

A vertente de ativação das capacidades empreendedoras do território das Aldeias de Montanha, acima descrita, será desenvolvida em estreita ligação com o programa P2. MBA - Mountain Business Academy, centrado na dinamização das cadeias de valor associadas ao território das Aldeias de Montanha e à consolidação do seu ecossistema empresarial.

Aqui serão agregadas ações que pretendem implementar uma dinâmica organizacional interna à rede de agentes económicos do ecossistema das Aldeias de Montanha, que procura consolidar um espírito de cooperação e de parceria facilitador de novas oportunidades de desenvolvimento de negócio por via do trabalho de eficiência coletiva.

- **4. Academia da Montanha - Capacitação dos negócios e ofícios da montanha** - esta ação integrará uma componente sólida de alinhamento com o *Programa Saber Fazer* enquanto estratégia nacional para a salvaguarda, reconhecimento e promoção da produção artesanal. E em termos objetivos será desdobrada em duas ações.
 - *4a.* Uma delas será o *Mountain&Craft Lab-Design* que contemplará para as diversas temáticas artesanais identitárias das Aldeias de Montanha (lã, cestaria, barro, bordados, entre outros) uma abordagem integrada que contempla fases de mapeamento dos artesãos, dos recursos e matérias-primas, de registo e documentação dos processos e técnicas. A partir deste levantamento será organizado um programa de sessões de formação que tem como objetivo primário a preservação do saber dentro das comunidades de Aldeia de Montanha e fomentar a incorporação destas técnicas e produtos dentro das cadeias de valor económico do ecossistema empresarial deste território.

Estas ações de formação assumem também o objetivo de desenvolver uma dinâmica adicional do ponto de vista turístico, na medida em que estes programas poderão também ser formatados (em termos de duração, conteúdos e público-alvo) para integrar o portfolio de experiências disponíveis nas Aldeias de Montanha, e que possam complementar e integrar a oferta dos diversos agentes turísticos do território.
 - *4b.* A outra ação consiste nas Jornadas de Experimentação *Craft Summit 2026*, que sintetiza o encontro deste saber tradicional com o conhecimento e a ciência assegurando a estas práticas manuais o seu lugar no futuro, através da atração de agentes de referência para esta transformação: académicos, *designers*, cientistas de diversas áreas do conhecimento, entre outros. Um outro efeito que se espera destas jornadas de experimentação e fomentar a integração deste território e dos seus artesãos e praticantes em projetos de investigação e inovação aplicada.
- **5. Clube Empresarial da Montanha - *networking* e *cross-selling*** - O processo de capacitação transversal dos agentes do território para o valor das suas práticas tradicionais e para o seu potencial de valorização económica, será consolidado através da organização de um calendário regular de eventos de *networking* entre os diversos agentes económicos do ecossistema das Aldeias de Montanha para facilitar oportunidades de cooperação comercial e ganhos de vantagem competitiva, como o sejam por exemplo a estruturação de produtos compósitos numa filosofia de clube de produtores.

Este programa de cooperação permitirá, no caso específico das artes e ofícios de Montanha, fomentar a conexão entre as necessidades da procura (identificada por unidades de alojamento e restaurantes, por exemplo) e a potencial capacidade de resposta ancoradas nos agentes capacitados no âmbito do *Mountain&Craft Lab-Design* para fornecer soluções, bens e serviços. Pretende-se que o estabelecimento desta relação direta consolide as dinâmicas internas do ecossistema empresarial das Aldeias de Montanha e tenha também um efeito direto no enquadramento das referidas soluções, bens e serviços com os elementos identitários da rede ao nível dos materiais, da metodologia e do *design*, e por isso contribuindo para o reforço da sua coerência visual e de comunicação.

A operação A completa-se com o programa P4. Promoção do talento assente de forma muito objetiva na estruturação de um Plano de Ativação dos *Coworks*, consolidando a rede de espaços de trabalho colaborativo que se encontra já implementada no território (Alpedrinha, Lapa dos Dinheiros e Alvoco das Várzeas).

- **6. Modelo de ampliação Cooperativa Cowork** - Pretende-se no âmbito deste plano desenvolver e conceptualizar um modelo para ampliação da rede Cooperativa *Cowork*, como eixo agregador das Aldeias de Montanha e do seu posicionamento para o acolhimento de novas formas de trabalhar, ao garantir as condições necessárias às modalidades de trabalho remoto e híbrido que caracterizam novas gerações de profissionais que podem constituir potenciais novos residentes (temporários ou permanentes) de territórios como o que acolhe estas aldeias, com um elevado grau de imersão na paisagem de montanha e do seu contexto ambiental único. Este plano apostará na facilitação do processo de instalação de novos espaços (a partir do trabalho desenvolvido no âmbito da ação de acolhimento a negócios em meio rural de montanha, atrás referida).
- **7. (des)Acelera na Montanha** - Esta iniciativa (des)Acelera na Montanha incidirá na definição de programas de *Third Place*, de ativação da dimensão social que medeia entre o contexto de casa e de trabalho, e que é elemento fundamental para a vivência do espaço, de desenvolvimento de sentimento de pertença e por isso, fator relevante na captação e retenção de profissionais e residentes temporários ou permanentes. Este programa permitirá sistematizar propostas de programas que conjuguem trabalho, alojamento e atividades de animação/descoberta do território destinados a nómadas digitais, teletrabalhadores e até grupos corporativos (numa oferta dirigida especificamente a empresas) que podem assim integrar as Aldeias de Montanha como espaço de retiro, de atividades de motivação e *team building* ou trabalho em projetos específicos.

A operação **B - Laboratório Comunitário do Futuro** reforça a ligação entre a dimensão de ativação do conhecimento e mobilização da capacidade empreendedora com o território, e em particular com o elemento humano que define as comunidades e as paisagens das Aldeias de Montanha.

Nesta linha, o foco será essencialmente o de direcionar o conhecimento e a inovação para reforçar o valor das aldeias como destinos de futuro - reforçando o seu valor como comunidades que acolhem novas formas de visitar, novas formas de trabalhar e novos modelos de vida.

As ações a realizar no âmbito desta operação enquadram o programa P3. Conhecimento e Experimentação, orientada para a superação dos desafios que se colocam a este território e à sua sustentabilidade sob o mote de *Aldeias do Futuro - Design Thinking*.

- **8. Aldeias de Montanha Challenge** - iniciativa que visa promover o envolvimento de estudantes de licenciatura, mestrado e doutoramento (de áreas de conhecimento relevantes como *Design*, Arquitetura, Biologia, Geografia e Ambiente, entre outras) para abordar o contexto das Aldeias de Montanha sob o princípio da resolução de desafios (*problem-solving / problema-saving*) identificados pelas comunidades locais, promovendo a aproximação do conhecimento jovem e académico às Aldeias de Montanha, integrando-as como território alvo de reflexão e de inovação. A ligação destes grupos ao contexto paisagístico e humano local será reforçado através das sessões de *design thinking*, que pretendem abordar problemas específicos ou oportunidades do território e/ou de mercado. Os participantes serão desafiados a desenvolver soluções inovadoras com foco na ideia e no conceito - sem integrar necessariamente condições sobre a forma e viabilidade de implementação - procurando gerar ideias, validar conceitos e encontrar soluções para problemas mais complexos. O resultado esperado destas sessões é promover a transferência do processo de reflexão sobre os desafios de desenvolvimento das aldeias para as comunidades locais com recurso à criatividade, inovação e ação, onde a interação com os grupos de estudantes deverá inspirar à transformação e à apropriação do valor das aldeias, como contexto relevante para o futuro e com capacidade de afirmação no contexto global, pelo valor inerente aos seus recursos e que é fator de diferenciação.
Esta ação será promovida em parceria com as Universidades e politécnicos que integram o consórcio (UBI; Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Coimbra; Instituto Politécnico da Guarda; assim como com os Jovens Associados para o Desenvolvimento Regional do Centro), podendo haver lugar à colaboração com outras universidades nacionais e estrangeiras.
- **9. Embaixadores do Futuro** - Este processo contemplará também uma vertente especificamente dedicada aos elementos mais jovens da população das aldeias, que reforçará esta abordagem sobre os desafios com que as aldeias se deparam através de uma visão inspiradora e de superação, de ativação dos valores, recursos, capacidade e sentimento de pertença. Num trabalho de proximidade com as escolas, será promovida a capacitação das crianças do território - os Embaixadores do Futuro - com ferramentas estratégicas de criatividade, inovação e resolução de problemas para aspiração e valorização do seu contexto local e os seus recursos endógenos, materiais e imateriais, em estreita complementaridade com o trabalho que se pretende desenvolver com as escolas na capacitação para o empreendedorismo, na ação Programa de ignição - Negócios da Montanha).
- **10. Mountain Business Hackathon** - ainda no âmbito deste programa específico de Conhecimento e Experimentação, será organizada uma componente prática de trabalho orientado para desafios concretos, com foco no potencial de mudança a operar sobre os recursos endógenos para suportar o desenvolvimento de novos produtos e serviços e alargamento das respetivas cadeias de valor. Esta componente de *hackathon* (maratona para a solução de problemas reais) acolherá diversas sessões onde equipas de empreendedores e estudantes se organizarão de forma intensiva para dar resposta ao desafio de transformar ideias em algo tangível, criando um protótipo funcional (de um produto ou serviço) num curto espaço de tempo. O ritmo intenso e limitado a um curto período de tempo pretende acelerar a ideação, teste e validação de ideias e soluções.

Esta ação permitirá também promover a relação dos agentes empresariais do território das Aldeias de Montanha com as comunidades empreendedoras nele localizadas (incubadoras, *coworks*, etc) assim como com as instituições de ensino superior (UBI, IPG, IPC). Tal permitirá promover o contacto direto da experiência e dificuldades dos agentes de natureza empresarial com o ímpeto e competências transformadoras dos empreendedores do território.

Sendo esta operação (B) dedicada a uma dimensão de empreendedorismo de dimensão comunitária, é importante assegurar que esta ativação da (fundamental) dimensão humana das comunidades seja necessariamente acompanhada por passos concretos no sentido da melhoria da qualidade de vida nas aldeias, com efeitos tanto ao nível dos seus habitantes como dos que as visitam, sob pena de o processo acima descrito não ter um impacto objetivo e levar à desmobilização e perda de envolvimento por parte dos residentes.

Nesse sentido, esta operação contemplará igualmente o programa P5. Regeneração dos núcleos urbanos das aldeias.

- **11. Eco-Aldeias com Arte** - alinhado com esse propósito de regeneração, esta iniciativa convoca o cruzamento das linguagens e práticas artísticas com a paisagem de montanha, ativando o poder transformador da arte como *driver* de mudança dos espaços públicos comunitários e de interação social nas aldeias e reenquadrando os elementos identitários do quotidiano (as rotinas, as práticas, as técnicas, a paisagem e os materiais) como elemento de inspiração e de criação.
Em linha com a estratégia de especialização da rede que tem vindo a ser prosseguida de forma transversal, será reforçada a tematização das aldeias (enquadrada nas temáticas já referidas: Fugas, Sabores, Natureza e Cultura), vincado os aspetos mais diferenciadores da sua identidade. Tal permitirá que cada aldeia assuma a sua vinculação a determinada temática para além dos momentos de animação que que essa associação é mais evidente (como o possa ser o caso do tema dos Cogumelos na Aldeia do Alcaide, do Pão em Videmonte ou do Natal em Cabeça, para exemplificar). Através do acolhimento regular de residências artísticas e/ou criativas, ativa-se o potencial de transformação da arte sobre as aldeias de Montanha, que assume uma concretização material ao nível do espaço urbano, mas se suporta no reforço de dinâmicas de interação social da própria comunidade. A realização destas residências de criação encerra também potencial de relação com o programa de animação, dado que o seu formato pode configurar um instrumento de suporte à estruturação ou integração de programas de visitação.
- **12. Living Lab Aldeias de Montanha** - A vertente de experimentação e transformação verá a sua concretização reforçada pela organização temática e funcional dos agentes do ecossistema empreendedor das Aldeias de Montanha em torno do conceito de laboratório vivo: *Living Lab Aldeias de Montanha*. Partindo da integração de princípios de Inteligência Ambiental (por oposição a Artificial) na abordagem à ocupação e habitabilidade do espaço público e doméstico das aldeias, será aqui desenvolvida uma iniciativa dedicada à valorização e divulgação das melhores práticas que se registam no território ao nível da construção sustentável e do *design Km0*. Para esse fim será implementado o conceito de *Open House* (ou *Show Room*) digital através de um formato de diretório ancorado na plataforma do Museu do Futuro das Aldeias de Montanha, onde serão apresentados em detalhe os diversos produtos com origem neste território com potencial de integração na cadeia de valor associada à arquitetura e *design* de interiores. Aqui serão disponibilizados informação e conteúdos de suporte ao conhecimento detalhado dos produtos, das

suas características, materiais e técnicas, facilitando igualmente o acesso direto ao respetivo criador e/ou produtor.

Para ampliar o potencial alcance desta ação, aqui terá enquadramento a organização de um concurso para atribuição do Prémio de Arquitetura Aldeias de Montanha - Estrela-Gardunha, em parceria com o setor empresarial (como por exemplo empresas de construção civil, imobiliárias ou banca). Esta iniciativa - à semelhança do que acontece com o **Lãnd Design Awards Prémio Crédito Agrícola** - apresenta um grande potencial de alavancagem da notoriedade do território e do seu posicionamento como lugar de experimentação e inovação, contribuindo a afirmação desta cadeia de valor - arquitetura, *design* e *lifestyle* - através da captação de talento e da mobilização dos agentes do ecossistema empresarial e empreendedor das Aldeias de Montanha.

A operação B completa-se com o programa P7. Conectar e ativar as comunidades da Montanha que, através de uma abordagem local e comunitária, visa promover a experimentação de novos modelos de serviços de apoio à comunidade e acolhimento de novos residentes em meio rural, tendo em conta as especificidades da reduzida densidade populacional e do elevado envelhecimento populacional. Enquadra também a experimentação de serviços de proximidade para residentes e visitantes, aproveitando as tecnologias digitais e a inovação social.

- **13. A Vóficina - envelhecimento ativo em comunidade** - uma das ações mais relevantes para concretizar o envolvimento da comunidade, pretende implementar um conceito de envolvimento das cidadãs séniores (as *avós*) dos lares e de outras coletividades locais, organizadas à volta de um programa de ensino e aprendizagem que fomenta o convívio social. A partir dessas oficinas de trabalho (de *crochet* e bordado, por exemplo), pretende-se criar e produzir peças ou objetos que definam uma linha de *merchandising* com história, identidade e impacto que é posteriormente integrado num circuito de comercialização. Este processo pode ser conduzido por um *designer* (ou coletivo de *designers*) que orienta o conhecimento e as capacidades do grupo comunitário para a produção de peças desenvolvidas em cocriação.

O trabalho a desenvolver nesta ação incluirá a conceção e produção de uma linha de *merchandising* para promoção da Rede de Aldeias de Montanha - com recurso a materiais naturais e de proximidade substituindo a aquisição de peças e suportes de plástico - numa filosofia *Km0*, o que permitirá criar uma associação e identificação clara entre o perfil inovador deste projeto e os princípios de sustentabilidade ambiental e social que se pretendem operar sobre o território numa relação direta com as IPSS e com as comunidades. Este processo permitirá atuar sobre o valor da humanização de quem faz, associando diretamente a componente de trabalho social e comunitário com a criação de valor económico.

Enquanto esta linha de *merchandising* das Aldeias de Montanha permitirá o arranque do modelo de organização deste grupo, espera-se poder alargar no futuro imediato este trabalho ao contexto da própria rede dos agentes empresariais das Aldeias de Montanha (em ligação direta com a ação *Clube empresarial - networking e cross-selling*), acolhendo potenciais *briefings* para o desenvolvimento de peças que respondam a necessidades concretas por parte dos espaços de alojamento, restauração ou outros. Esta abordagem permite assim encontrar um espaço para desenvolvimento e consolidação do projeto no quadro da dinâmica interna da rede, que simultaneamente serve de demonstrador do seu potencial de diferenciação e poderá assistir ao seu potencial de resposta a um mercado mais alargado).

A singularidade deste projeto será ainda capitalizada ao nível da comunicação, integrando os conteúdos relativos ao seu conceito, processos e histórias particulares no âmbito da plataforma do Museu do Futuro das Aldeias de Montanha e também ao nível da potencial estruturação de programas turísticos, dado que este modelo pode reverter para experiências turísticas onde se integre o acompanhamento destas oficinas no espaço de trabalho, que em dias e horas específicas poderão ser abertas a visitantes que podem também ser envolvidos no processo.

- **14. Lojas Populares das Aldeias de Montanha** - O programa de ativação das comunidades da Montanha passará igualmente pelo modelo que se pretende desenvolver para implantação da rede de Lojas Populares das Aldeias de Montanha, que pretende reenquadrar a recuperação (total ou parcial) das lojas de aldeia (como tabernas, mercearias ou cafés, por exemplo) como espaços fundamentais de suporte ao fortalecimento da rede.

Pretende-se com esta ação definir um conceito de espaço identitário que fomente a identificação da aldeia e da sua comunidade com o projeto das Aldeias de Montanha, mas também que estas lojas sejam direcionadas para o acolhimento dos visitantes e possam ser as montras para os produtos de qualidade da Montanha e que aqui deverão ter o seu espaço privilegiado de divulgação e venda. Tal poderá ser conseguido através de um trabalho de intervenção que reabilita e reconfigura totalmente espaços existentes - criando ou reforçando oportunidades de negócio para os proprietários - ou através da instalação de suportes que ocupam apenas parcialmente alguns desses espaços (como em cafés que se encontrem em funcionamento nas aldeias), podendo diversificar por essa via a sua atividade.

Para além da dimensão de venda de produtos das Aldeias de Montanha, pretende-se que estas lojas ancorem outras valências (turística, social e comunitária) que representem uma potencial mais-valia tanto para os seus proprietários como para os utilizadores. Esta rede de lojas poderá ter como um dos seus impactos mais imediatos e visíveis a preservação de valor arquitetónico nas aldeias, salvaguardando espaços emblemáticos e distintivos. Mas também se pretende que possam suportar uma dimensão social ao acolherem serviços e valências de interesse geral (como possam ser serviços de correios, pagamento de serviços, carregamento de telemóveis ou serviços bancários, entre outros) e assim reduzindo a necessidade de deslocações para fora da aldeia enquanto melhora a qualidade de vida dos seus residentes e visitantes. Para além disso, estas lojas poderão ser igualmente um importante elemento de valorização da qualidade da experiência de quem visita o território das Aldeias de Montanha, ao disponibilizar informação turística de apoio e orientação à visitação e usufruto do território, como o possa ser por exemplo a informação sobre os percursos de montanha.

Esta diversificação de serviços pode também ter um efeito de reforço na viabilidade económica do espaço, através do reforço da sua proposta de valor, e assim contribuir para a manutenção da atividade invertendo o encerramento que em diversos casos se tem vindo a registar, com um impacto na perda de qualidade de vida e de competitividade das aldeias comparativamente a espaços urbanos de maior dimensão.

Relativamente a esta iniciativa, no Plano de Ação pretende-se enquadrar especificamente o investimento associado ao modelo de funcionamento e caderno de encargos para operacionalização da rede de lojas. Aqui deverão ser estabelecidos a definição do conceito de loja popular, os requisitos de instalação, as orientações e regras de *design* e comunicação, os diversos formatos e tipologias de espaços, os

cadernos de encargos para produção ou aquisição dos diversos suportes de mobiliário e apoio, assim como o modelo de exploração e funcionamento.

- **15. Plataforma O Lugar** - Complemento das ações anteriores neste esforço de ativação comunitária das Aldeias de Montanha, que poderá constituir um instrumento específico com grande potencial de replicação é a iniciativa *Plataforma O Lugar*. Estando esta plataforma já desenvolvida e implementada do ponto de vista tecnológico, o que se pretende promover é a ativação do seu potencial de *match-maker* entre as necessidades do território das Aldeias de Montanha e o mapeamento dos potenciais recursos que podem ser angariados e estar ao serviço dessas necessidades. No fundo, estabelecendo a correspondência entre as ambições e os projetos das aldeias e as entidades ou pessoas singulares que assumem a vontade e a capacidade de apoiar e concretizar essas ambições, em princípios similares aos do crowdfunding. Numa abordagem que contribuirá também para dar desenvolvimento ao processo de reflexão coletiva ancorado nas ações 8. e 9. permitirá a sistematização de dossiers de projeto que mais facilmente poderão vir a encontrar as condições para o sucesso da sua implementação. Esta metodologia pode vir a ser replicada no contexto de outras EEC PROVERE, assumindo esta plataforma o potencial de vir a ser representativa desse contexto territorial mais abrangente e constituindo-se como mais um instrumento de colocar a inovação social ao serviço do desenvolvimento regional.

Por último lugar, o âmbito de dinamização de processos de descoberta empreendedora no âmbito do Plano de Ação PROVERE Aldeias de Montanha 2030 completa-se com a operação **C - Valores e Identidade para o Desenvolvimento Sustentável**, que centra o seu foco na identidade do território das serras da Estrela e da Gardunha como fator de diferenciação e de criação de valor, desenvolvendo o programa P8. Afirmação dos recursos inimitáveis através da mobilização transversal do ecossistema empresarial e comunitário das Aldeias de Montanha.

- **16. Processo de candidatura Bio-Região** - esta operação acolhe a organização do processo e elaboração de candidatura do território das Aldeias de Montanha à integração na *INNER - Rede Internacional das Bio-Regiões*, tendo como um dos efeitos esperados o fomento da conexão entre as cooperativas e empresas agrícolas de pequena escala, e integrando os pequenos produtores, apostando na sua sensibilização sobre a importância da conservação da biodiversidade, agrobiodiversidade, agroecologia, património cultural e gastronomia local. Representando uma aposta reforçada na componente da agroecologia e na definição de um sistema alimentar sustentável de base local, pretende-se que este processo crie o contexto de sustentabilidade efetiva e concreta em que se pretende alinhar o desenvolvimento turístico da rede de Aldeias de Montanha, assegurando a ligação direta às práticas agrícolas que fazem parte da sua identidade histórica. O próprio processo de cocriação com os agentes locais e com a comunidade na preparação do dossier de candidatura visa desenvolver um modelo de inovação organizacional no ecossistema territorial das Aldeias de Montanha que suporte um trabalho estruturado (a consolidar numa fase seguinte) para valorização dos produtos de Montanha e reforce o potencial dos mesmos para o alargamento das cadeias de valor e fomento da atividade empreendedora em torno dos mesmos.
- **17. Escolas de Agroecologia da Montanha** - paralelamente ao processo de candidatura, mas num objetivo convergente, será organizada a ação *Escolas de*

Agroecologia da Montanha, fomentando o envolvimento dos diversos agentes comunitários, económicos e do sistema científico e tecnológico. Na mesma filosofia de tematização desenvolvida na ação 11, serão estruturados programas de fim-de-semana dedicados à aprendizagem de técnicas e práticas agrícolas sustentáveis (em torno da cultura do centeio e da cereja, por exemplo), numa combinação de conhecimento técnico com a vertente de experiência turística, integrando atividades como *workshops* de permacultura, botânica, agricultura biológica, nutrição, caminhadas e banhos de bosque.

Esta abordagem permitirá dar corpo aos movimentos de transição que se fazem já sentir pulsando dentro de algumas das comunidades das Aldeias de Montanha, por via do acolhimento e integração de novos residentes, orientados para uma economia de base local, solidária e sustentável.

Pretende-se que a organização destes programas estabeleça um programa de médio prazo para a capacitação destas aldeias como farol de experimentação e de criação de valor a partir da recuperação de uma relação direta e equilibrada com a Natureza, que se reflete num contexto de transformação da paisagem (enquadrado também a necessidade de resposta aos incêndios que se registaram neste território em 2022), onde se procura reabilitar práticas tradicionais como a pastorícia extensiva ao serviço da prevenção, assim como de preservação dos ecossistemas.

Onde a ação 11. *Eco-Aldeias com Arte* pretende abordar a dimensão do espaço público no contexto urbano das aldeias, esta iniciativa engloba uma perspetiva mais abrangente da transformação das comunidades, do seu contexto paisagístico e da sua organização como ecossistema comunitário em torno de cadeias de valor que assegurem o seu desenvolvimento sustentável, enquanto se abrem ao mundo permitindo aos visitantes e turistas tomarem parte (ainda que em momentos pontuais) deste processo de transformação.

Prevê-se que este processo de envolvimento continuado das comunidades com os agentes de gestão florestal, os agricultores e pastores, a academia e os agentes empresariais, possa estruturar a médio prazo a organização de um *Centro de Competências para a Paisagem de Montanha*, que possa conferir uma dimensão organizacional reforçada em torno da transformação das Aldeias de Montanha como laboratórios de descoberta e polos de conhecimento vivo.

No âmbito do **Objetivo Específico 5.2 - Promover o desenvolvimento social, económico e ambiental integrado e inclusivo a nível local, a cultura, o património natural, o turismo sustentável e a segurança nas zonas não urbanas (FEDER)**, são previstas duas tipologias de operação que enquadram as **Estratégias de comunicação, animação e marketing territorial** e a **Governança, coordenação e dinamização do consórcio**.

A primeira tipologia integra duas operações que suportam as dimensões fundamentais de animação e comunicação, com o objetivo de afirmar e consolidar a notoriedade da rede de Aldeias de Montanha:

D - Novos formatos de ativação e animação das Aldeias de Montanha

E - Plano de Comunicação e Marketing Territorial

No que se refere à operação **D - Novos formatos de ativação e animação das Aldeias de Montanha**, esta será estruturada em forte alinhamento com a estratégia Aldeias de Montanha 2030, e com os princípios que norteiam o seu programa de ação, nomeadamente ao nível de uma intervenção dedicada e com foco específico na valorização do recurso *Montanha*, e na tematização das atividades de animação de acordo com o perfil em que se insere cada aldeia (Aldeias de **Natureza**, Aldeias de **Fugas**, Aldeias de **Sabores**, Aldeias de

Cultura), o que reforçará a especialização e diferenciação da identidade de cada uma, tanto no quadro da rede Aldeias de Montanha, como no enquadramento mais abrangente do território regional e nacional.

Aqui se enquadram iniciativas que corporizam um foco de ativação do programa P10. Novos formatos de oferta dos recursos inimitáveis.

- **18. Estruturação de circuitos turísticos temáticos** - ação que procura multiplicar as formas aproximar os recursos da rede da potencial procura e a organização da oferta a partir da sua organização temática e da estruturação de circuitos turísticos temáticos de duração variável (1, 2, 3, 5 e 7 dias).

No quadro desta ação merece referência particular o trabalho que se tem desenvolvido e que se perspetiva aqui consolidar com as restantes Estratégias de Eficiência Coletiva PROVERE (como as Aldeias Históricas de Portugal, Aldeias do Xisto, Territórios Termais, iNature, Queijos Centro de Portugal, entre outras), no sentido de definir programas compósitos que combinam recursos e produtos das diversas redes para definir uma oferta integrada e agregadora de base regional.

Aqui se enquadra o trabalho de organização de ações de capacitação e trabalho conjunto com os agentes privados do ecossistema empresarial das Aldeias de Montanha no sentido de facilitar a cocriação de circuitos e formatação de experiências temáticas que enquadrem as temáticas dos sabores da montanha, arte e ofícios, natureza e paisagem, nas diversas combinações possíveis, atuando na transformação do recurso Montanha - valorizado através do presente Plano de Ação - em produto e em valor económico. O contributo da ADIRAM assentará na organização desse trabalho conjunto, orientado para uma vertente *B2B*, facilitando a organização da oferta turística em circuitos passíveis de comercialização por operadores turísticos

Ainda na ótica da qualificação da oferta existente, este mesmo trabalho enquadrará a cooperação e articulação com os agentes públicos com responsabilidade na estruturação da oferta (Municípios e Comunidades Intermunicipais), para que possa ser salvaguardada a qualidade das estruturas implantadas no território, nomeadamente ao nível das rotas e percursos, onde se irá procurar a definição de parcerias virtuosas em favor do território.

Um dos exemplos desta abordagem é a que se prevê, a título indicativo, desenvolver na ativação da Grande Rota do Alva onde, no caso de 2 percursos pedestres - Rota da Catedral e Rota das Levadas - estão já assegurados os suportes de comunicação e sinalética através da ADIRAM, intervindo as entidades públicas, em particular a CIM Região de Coimbra, ao nível de trabalhos de melhoramento de pequena escala para qualificação da experiência por parte dos visitantes.

- **19. Digitalização da oferta turística** - esta ação enquadra-se no programa de ativação de novos formatos da oferta, estabelecendo o objetivo de concretizar a transição digital dos recursos, visando prioritariamente o mapeamento digital dos percursos e circuitos, para que se possa operar uma análise baseada em dados e atender à capacidade de carga dessas estruturas de animação. Esse processo permitirá ancorar uma metodologia de gestão que tanto exercerá efeitos ao nível da melhoria da experiência por parte dos utilizadores, como ao nível da conservação da biodiversidade e preservação de áreas sensíveis críticas do ponto de vista ambiental. Este processo de digitalização permitirá igualmente a médio-prazo integrar estes recursos em abordagens de gamificação, realidade aumentada, realidade virtual e metaverso. Esta integração tecnológica permitirá, além disso, multiplicar as

potenciais aplicações de suporte à visitação e à interpretação, desmaterializando os suportes comumente utilizados (recorrendo à aplicação de ícones *QR Code* pelo território que vão apoiando a jornada de cada um dos visitantes pelo território) e minimizando a utilização e consumos de materiais descartáveis.

- **20. Manual de Boas Práticas - ODS** - Dentro do quadro de posicionamento de novos formatos da oferta associada ao foco temático, inclui-se ainda uma ação que foca a conceção e disseminação de um *Manual de Boas Práticas* para promover o alinhamento dos eventos que integram o calendário de animação, assim como outras infraestruturas de animação (por exemplo, as praias fluviais) que se estendem a todo o território das Aldeias de Montanha com o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Através da sistematização de orientações para medidas concretas que aumentem o impacto positivo dos diversos eventos e infraestruturas de animação, nas comunidades e na sua envolvente (como o sejam por exemplo a redução de utilização de plásticos, o recurso a matérias-primas ou fornecedores de proximidade, o aumento da incorporação de energia produzida com recurso a combustíveis fósseis, *design km0*, entre muitas outras), é esperado que se exerça um movimento abrangente de transformação com efeitos evidentes no alinhamento da oferta das Aldeias de Montanha com uma filosofia de sustentabilidade 360°. Esta transformação alinhará e reforçará o posicionamento que se espera associar ao território no âmbito do processo de candidatura a Bio-Região, iniciativa integrada na operação C, como atrás referido no âmbito do processo de descoberta empreendedora.

Espera-se também que a partilha deste conjunto de orientações se traduza igualmente numa dimensão de qualificação da oferta dos diversos eventos e iniciativas de dimensões variável que vão ocorrendo pelo território das serras da Estrela e da Gardunha. Para tal pode contribuir por exemplo a definição de uma linha de identidade visual para as estruturas móveis que habitualmente são instaladas no contexto urbano das aldeias para suportes a feiras e mercados temáticos. Sendo habitualmente promovidos com o fim de contribuir para a valorização turística do território, verifica-se que na sua maioria não têm uma identidade visual consentânea com esse propósito, antes configurando uma dissonância que carece de coerência e organização. Como tal, pretende-se que este manual integre o trabalho de conceptualização de estruturas amovíveis para utilização nesses contextos, privilegiando o recurso a materiais de proximidade e de reduzida pegada ecológica para suporte a essas atividades, disponibilizando um *toolkit* aos diversos municípios para que possam dar corpo a esses suportes e assim dando coerência transversal aos diversos eventos realizados no território das Aldeias de Montanha. Este manual poderá facilitar a definição conceptual e estudos para a produção, montagem e utilização, ficando a produção das estruturas a cargo de cada um dos municípios que integram o território e o calendário de animação.

Pela importância que assume a vertente da gastronomia e alimentação como um dos elementos fundamentais no contexto das Aldeias de Montanha, com potencial de alavancagem de valor em diversas fileiras, estabelece-se um programa dedicado a esta temática: P11. Sabores da Montanha. Para o triénio 2024-2026 este programa enquadra iniciativas centradas na temática do Pão como alimento definidor da paisagem e da cultura das Aldeias de Montanha.

- **21. Mapa do Pão das Aldeias de Montanha** - trabalho de valorização do pão que combina as vertentes de conhecimento e mapeamento de recursos de elevado valor com atividades de animação que se desenvolvem a partir desta temática.
O Mapa do Pão das Aldeias de Montanha sintetizará o trabalho de levantamento das diversas espécies e variantes de grão de cereal existente no território das Aldeias de Montanha, assim como as práticas, técnicas e recursos que integram o processo de produção, no sentido de identificar o ecossistema de agentes e de meios que deverão ser mobilizados para a valorização desta cadeia de valor.
A existência de variedades de pão com grande valor nutricional, com técnicas (como a fermentação com massa mãe, por exemplo) que são hoje alvo de grande valorização por parte de diversos mercados, representa um enorme potencial para a valorização. Seja a partir da importância que a cultura do cereal assume com a paisagem da Montanha, e como pode contribuir para a sua transformação (acolhendo por exemplo oportunidades de negócio que possam derivar do processo de descoberta empreendedora ao nível da implantação de novas culturas de cereal em parcelas de terreno), suportando oficinas de conhecimento com foco nas comunidades de montanha que possam seguir o exemplo e reforçar a pertinência desta cadeia de valor - o território da Montanha como *terroir* de cereal de grande qualidade e de elevado valor nutricional - ou pelo reenquadramento da sua importância e relevância dentro da carta dos restaurantes de referência do território e que integram a rede de Aldeias de Montanha, assumindo um reforçado protagonismo como produto central da alimentação (detalhando a sua composição e a sua origem).
- **22. Sabores da Montanha LabAcademy** - Iniciativa que reforça a componente de experimentação e o seu envolvimento com o território através de residências gastronómicas com a participação de alunos dos cursos de hotelaria e turismo ministrados na região (Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Seia e escolas profissionais), criando novas abordagens aos produtos locais no reforço da componente de sustentabilidade da alimentação e para capacitar o território para desenvolvimento de novos produtos, serviços e experiências alimentares.
Será deste laboratório que resultará o corpo de conhecimento e experimentação sobre o qual se irá estruturar a seguinte ação (23. *Food Design Weekends*), sendo que aqui se procurará convocar os parceiros da rede, através da organização de *workshops* dedicados à restauração para transferência do conhecimento no sentido da criação de valor económico, e recorrendo aos espaços dos restaurantes e hotéis da rede como palcos privilegiados de demonstração.
- **23. Food Design Weekends** - a temática do pão, enquadrada pelas ações anteriores, constituirá também a âncora para o arranque de um programa regular de atividades centrado na afirmação e promoção dos sabores da Montanha: os *Food Design Weekends*. Com um perfil integrador, pretende mobilizar o conhecimento, as comunidades, a inovação, os agentes empresariais e o ecossistema empreendedor para a afirmação deste território como laboratório de gastronomia, inspirador de novos sabores e produtos a partir da sua identidade tradicional.
Sob um formato de itinerância (perspetivando a ativação futura das temáticas da castanha, dos cogumelos ou da cereja, por exemplo), os *Food Design Weekends* pretendem combinar a imersão de conceituados *chefs* no território, e a ativação de processos criativos sobre os recursos endógenos de referência deste território de

montanha, procurando alcançar como resultado o desenvolvimento de novos produtos. Orientada com um forte perfil de inovação, a natureza deste programa permite o estabelecimento de complementaridades com outras atividades do calendário de animação. A realização de *workshops* de *food design* em eventos do calendário das Aldeias de Montanha que assumem claramente um vínculo com a gastronomia pode diversificar a oferta de experiências associadas (permitindo que por exemplo durante a realização do Festival Míscaros, esta proposta - que pode estruturar um *workshop* gastronómico - possa ser agregada com a visita ao festival e com a participação num passeio micológico) em torno dos principais temas e elementos das Aldeias de Montanha.

Esta operação integra ainda o P12. Animação, que suporta eventos de natureza diversificada com potencial de valorização territorial:

- **24. Calendário Anual de Eventos das Aldeias de Montanha** - conjunto estruturado e coerente de eventos de animação alinhados com a identidade e tematização das aldeias de montanha que são âmbito direto deste plano de ação e que se organizará em torno de 3 grandes eixos: *cultura e identidade, natureza e sustentabilidade e sabores de montanha*. Este calendário será organizado ao longo de todo o ano, atuando junto dos diversos parceiros institucionais no sentido de evitar sobreposições de eventos nos mesmos momentos, e visando uma dinâmica permanente no território com efeitos positivos na redução da sazonalidade, na gestão da capacidade de carga das próprias aldeias e com impacto significativo na experiência dos visitantes e na notoriedade da própria rede e marca *Aldeias de Montanha* ao longo de todo o ano.

O processo de organização e condução deste calendário de eventos, a bem da sua sustentabilidade futura procurará integrar uma relação direta com a comunidade, prevendo inclusivamente o espaço para a ideação e acolhimento de novas propostas de eventos alinhados com a identidade e tematização das próprias aldeias. Esta abordagem pretende tanto vincar os laços de pertença e apropriação das comunidades locais com o seu património identitário coletivo, como promover o seu envolvimento na condução e dinamização da animação que passa - desejavelmente - a integrar a dinâmica quotidiana da própria aldeia e a promover a própria coesão social.

É nesse mesmo princípio que se pretende assegurar nas diversas ações que constituem o calendário de animação das Aldeias de Montanha o contexto e as condições para apresentar e testar alguns dos negócios desenvolvidos a partir dos processos de descoberta empreendedora atrás referidos, numa lógica de experimentação para avaliação da resposta por parte do potencial público-alvo, através de uma lógica de ocupação temporária de espaços *pop-up*. Pretende-se assim assegurar que no quadro do Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030 as ideias de negócio possam encontrar (também através das iniciativas mais direcionadas para a componente de animação) condições para avançar além do conceito, cimentando o potencial do seu ecossistema empreendedor.

A operação **E - Plano de Comunicação e Marketing Territorial** define uma estratégia coerente de comunicação e promoção da rede Aldeias de Montanha para os mercados nacional e internacionais, na ativação do programa P15. Comunicar e vender num trabalho de estreita articulação com as entidades com competências formais e responsabilidade ao nível da promoção (CIMs, Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal e Agência Regional de Promoção Externa Centro de Portugal).

Nomeadamente no que respeita à participação em feiras, a representação da rede Aldeias de Montanha procurará sempre ser enquadrada numa abordagem cooperativa e coletiva, como elemento fundamental do portfolio de produtos âncora de âmbitos territoriais variáveis (à escala nacional - Portugal -, regional - Centro de Portugal - ou sub-regional - Região de Coimbra e Região das Beiras e Serra da Estrela). Reciprocamente, no caso de certames temáticos focados na abordagem do produto e da venda, poderá ser a rede Aldeias de Montanha o veículo para uma representação territorial mais abrangente. Em qualquer um destes contextos, a representação das Aldeias de Montanha conciliará a promoção dos seus valores territoriais com a representação dos seus agentes empresariais procurando facilitar a conversão da participação em vendas por parte destes agentes e captação de visitantes para o território. Pela natureza deste modelo de participação, alinhado com as entidades com competências legalmente estabelecidas para o domínio da promoção turística, os custos com a presença da equipa nestas representações enquadram-se nas despesas de funcionamento da estrutura técnica no âmbito da operação F - Governação.

- **25. Digital** - uma componente importante do plano de comunicação assentará em formatos de natureza *Digital*, integrando as diversas plataformas em que a rede de Aldeias de Montanha se faz representar.
 - *Plataforma - site UX upgrade* - melhoria global da *user-experience* proporcionada pela plataforma aldeiasdemontanha.pt como principal acesso aos conteúdos da rede e organizando de forma estruturada a sua presença digital e atuando na simplificação de navegação. O acesso dos utilizadores poderá assim ser orientado de forma mais eficiente na resposta às suas motivações (sejam elas a intenção de visita e recolha de informação, a interação com conteúdos via *Museu do Futuro* ou o potencial contributo para a concretização dos projetos identificados n' *O Lugar*), melhorando a experiência global de navegação e acesso.
 - *Marketing Digital* - investimento que pretende ampliar de forma muito significativa a notoriedade da rede Aldeias de Montanha, através de um plano de ativação que ampliará o alcance de conteúdos, publicações e anúncios disponibilizados através das plataformas digitais da rede, em particular com recursos às suas redes sociais (*Instagram, Facebook e YouTube*). Este plano reforçará e ativará a vertente digital de comunicação associada a determinados momentos com maior potencial de comunicação (estações do ano ou épocas festivas) mas também permitirá manter uma comunicação em contínuo, que visa estabelecer *awareness* no domínio digital para a marca Aldeias de Montanha e a apetência para a visita ao território das serras da Estrela e da Gardunha.
- **26. Conteúdos** - componente agregadora de comunicação que abordará de forma dedicada o estabelecimento de um plano de produção de conteúdos que contribua para uma maior amplitude da estratégia de comunicação e contribua para a dinamização das plataformas digitais, redes sociais e possam ser apresentados em eventos que constituam oportunidades de comunicação (como por exemplo, eventos que integram o calendário anual de animação) ou em feiras de temáticas e direcionadas a mercados potencialmente relevantes.

Neste âmbito prevê-se concretizar duas abordagens com temáticas específicas e fortemente alinhadas com a identidade da rede e com a estratégia que se procura implementar neste contexto:

- *4 Estações na Aldeia* (prevendo a criação de 4 filmes para divulgação das variações sazonais que se operam sobre as comunidades e sobre a paisagem das Aldeias de Montanha, onde ainda se consegue sentir a transição entre Inverno, Primavera, Verão e Outono);
 - *Estórias das Aldeias de Montanha* (num registo de série de pequenos vídeos documentais, a disponibilizar como episódios numa periodicidade regular e abordando o retrato das tradições, lendas e estórias de todas as Aldeias de Montanha e prevendo especificamente um episódio dedicado à sua natureza de estratégia coletiva. O conjunto de documentários assentará na captação de entrevistas junto dos habitantes das comunidades – sejam eles mais idosos ou mais jovens – fazendo a ligação entre a sua memória e a visão e ambição de futuro, prevendo versões com legendagem em inglês e castelhano para aumentar o seu potencial alcance).
 - *Outros conteúdos – fotografia e vídeo* – Para além das acima referidas, será ainda incluída uma vertente de recolha de conteúdos fotográficos e vídeo para reforço da bolsa de recursos visuais para integração nas redes sociais e outros suportes promocionais e/ou informativos. Este trabalho permitirá assegurar uma coerência visual na comunicação das Aldeias de Montanha e reforçar a sua presença e reconhecimento em termos de comunicação.
- **27. Comunicação estratégica** – o potencial dos recursos e suportes atrás referidos só poderá ser alcançado se for acompanhado de um trabalho dedicado de *comunicação estratégica* que estabeleça não só uma linguagem que é facilmente reconhecida e associada às Aldeias de Montanha. Esta ação contemplará por isso o trabalho especializado para tratamento de imagem, *design* de publicações e redação de textos e conteúdos para integrar os diversos suportes e veículos de comunicação, bem como o *design* de interação entre as várias iniciativas que consubstanciam o Plano de Ação, contribuindo para o estabelecimento de uma identidade comum que vai além dos detalhes gráficos, harmonizando a linguagem que pela multiplicação de agentes envolvidos pode ser facilmente descaracterizada e sem coerência.
 - **28. Assessoria de imprensa** – para assegurar a ligação e mediação especializada com os órgãos de comunicação, impõe-se a inclusão de uma ação dedicada à *assessoria de imprensa*, para organizar a forma como a rede de Aldeias de Montanha se relaciona estes meios, que constituem plataformas fundamentais de divulgação das diversas iniciativas. Ao providenciar um acompanhamento que visa uma comunicação mais eficaz entre aqueles meios – e as suas redações – e o consórcio, pela sua estrutura de gestão assim como pelos municípios e agentes empresariais, espera-se garantir uma presença regular das iniciativas que integram o presente plano de ação em notícias, artigos e reportagens, com claro impacto no aumento de notoriedade das aldeias e do território.
 - **29. Campanhas de ativação** – Ainda que o presente plano de ação reforce a facilidade de acesso aos diversos conteúdos das Aldeias de Montanha, por via da sua integração, a notoriedade da rede será ativada nos diversos momentos que estruturam um plano coerente e consistente de ativação, associado ao calendário que define as principais fases de vida nas aldeias. Esta formatação permitirá assim tirar o máximo partido de épocas tendencialmente mais favoráveis à visita, e posicionar o território das Aldeias de Montanha como um destino imperdível.

As *campanhas de ativação* serão assim estruturadas à volta das épocas do Natal, da Páscoa, do Verão e do Outono, fomentando uma presença contante em meios e suportes promocionais e dinamizando um trabalho de continuidade que se alarga a todo o ano, procurando minimizar a sazonalidade e picos de procura que possam exercer efeitos de sobrecarga e impactos negativos sobre as comunidades e sobre a experiência de quem as visita.

- **30. Fórum Aldeias de Montanha** - A operação que define a estratégia de comunicação Aldeias de Montanha 2030 integrará ainda uma ação que assume um propósito de síntese que relevará as boas iniciativas e destacará os resultados ao nível dos projetos de empreendedorismo e inovação que tenham sido identificadas ao longo do processo de descoberta empreendedora que suporta as operações A, B e C e/ou que possam ter o seu desenvolvimento enquadrado pela operação G - Sistema de incentivos às empresas de base territorial a lançar no âmbito do OE1.3 - Criação, expansão ou modernização de micro e pequenas empresas (SI).

Esta iniciativa, o *Fórum Aldeias de Montanha*, decorrerá ao longo de uma semana onde em jeito de balanço da execução do plano de ação Aldeias de Montanha 2030 se organizará o ecossistema de agentes da rede e do território para a partilha dos sucessos e a ampla divulgação do seu impacto. Para esse fim, o programa incluirá uma vertente especialmente direcionada para a imprensa, promovendo a sua imersão nas melhores práticas e o contacto direto com os diversos agentes, para amplificar o alcance dos resultados das iniciativas que foram descritas na sistematização das diversas operações.

Aqui se integrará também a organização da comunicação e atribuição formal do prémio Prémio de Arquitetura Aldeias de Montanha - Estrela-Gardunha referido no âmbito da operação B - Laboratório Comunitário do Futuro, sendo esse o espírito que pretende estar subjacente aos trabalhos deste fórum, de onde resultará a (re)formulação de uma visão inspiradora para estes territórios, no desígnio de densificar os resultados obtidos e continuar o trabalho no seguinte triénio (2027-29).

A tipologia relativa à governação, coordenação e dinamização do consórcio enquadra a operação **F - Governação**, que coincide com o programa P13. Governação e integra as iniciativas de suporte à implementação das restantes operações e ações que detalham o Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030.

Esta operação acolhe essencialmente o investimento com o funcionamento da estrutura técnica de gestão e as funções fundamentais que esta assegurará ao nível da dinamização e coordenação da parceria, da organização e apoio às atividades dos órgãos de governação do consórcio e do suporte aos consorciados na promoção do seu envolvimento. Esta operação enquadra também o necessário acompanhamento da execução dos diversos projetos, em linha com a calendarização do Plano de Ação e objetivos traçados para o mesmo, a sua monitorização e avaliação.

A atividade operacional da equipa técnica deverá ser o impulso mobilizador do envolvimento e mobilização dos consorciados, reforçando as dinâmicas de cooperação estabelecidas, e alargando o trabalho conjunto e intercâmbio encetado com outras EEC PROVERE no passado recente, almejando ao desenvolvimento de um trabalho conjunto no desenvolvimento de produtos turísticos compósitos e ações de promoção de natureza transversal. Para isso é fundamental que a equipa integre os perfis técnicos mais adequados ao cumprimento dos objetivos estratégicos do Plano de Ação, assegurando a capacidade técnica e competências interpessoais que serão parte decisiva do sucesso da ambição que se pretende coletivamente cumprir.

Nesse sentido, a equipa técnica será constituída pelos perfis abaixo detalhados, para os quais se apresenta a respetiva correspondência em termos da Classificação Portuguesa de Profissões:

DESIGNAÇÃO	Funções	ESTADO	Enquadramento em Classificação Profissões (CPP 2010)
Coordenadora da EEC PROVERE	Responsável pela coordenação executiva do Plano de Ação da Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE Aldeias de Montanha 2030 e supervisiona a execução do mesmo, na interação direta com os órgãos previstos no modelo de governação do consórcio, assim como com os parceiros beneficiários das diversas operações. Coordena a dinamização da parceria na promoção do envolvimento e participação das entidades públicas, agentes de natureza empresarial e associativa e a relação com outras plataformas de colaboração. Coordena e supervisiona a atividade da estrutura técnica de gestão.	Contratada - Em funções	12 - Diretores de serviços administrativos e comerciais
Gestora de Comunicação e Marketing Territorial	Responsável pela gestão de conteúdos das diversas plataformas de comunicação da rede de Aldeias de Montanha, apoio ao processo de conceção e produção de conteúdos e suportes de comunicação físicos e digitais, dinamização de atividades de promoção em conjunto com os parceiros da EEC, apoio à organização e produção de eventos e apoio à coordenação na execução das operações e iniciativas com foco estratégico na comunicação e marketing territorial.	Contratada - Em funções	24 - Especialistas em finanças, contabilidade, organização administrativa, relações públicas e comerciais
Gestor(a) de inovação e empreendedorismo	Responsável pela execução do Plano de Ação na área da inovação e empreendedorismo e pela implementação da estratégia de inovação territorial e de empreendedorismo em meio rural. Apoia a mobilização dos consorciados e a gestão da relação com os diferentes stakeholders do projeto e atua no envolvimento da comunidade no projeto, através da dinamização de eventos/ <i>workshops</i> . Apoia a coordenação na visibilidade nacional do projeto e no acompanhamento da execução das operações que enquadram os processos de descoberta empreendedora. Apoia a elaboração de candidaturas para financiamento de ações com enquadramento no Plano de Ação.	A contratar - Previsão Janeiro 2025	33 - Técnicos de nível intermédio, das áreas financeira, administrativa e dos negócios
Gestor(a) de Animação Territorial	Responsável pela formatação de produtos turísticos, pelo apoio à dinamização da atividade dos parceiros de natureza e à execução das operações do Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030 com foco estratégico na animação territorial. Apoia a dinamização do calendário anual de eventos junto dos diversos parceiros do consórcio e a organização e produção de eventos e atividades, promove o envolvimento das comunidades do território no processo de animação. Concebe e executa projetos em parceria com entidades públicas e agentes de natureza empresarial e associativa. Apoia a elaboração de candidaturas para financiamento de ações com enquadramento no Plano de Ação.	A contratar - Previsão Janeiro 2025	34 - Técnicos de nível intermédio dos serviços jurídicos, sociais, desportivos, culturais e similares

Tabela 2 - Perfis de Recursos Humanos da Equipa Técnica

A ambição e dimensão das restantes operações implica uma dedicação permanente por parte da estrutura técnica, que terá de concertar esse trabalho com o apoio à Direção Executiva do consórcio na implementação do seu modelo de governação e na coordenação

e gestão da EEC PROVERE. A operação C contempla por isso também o investimento e recursos necessários à deslocação da equipa para resposta às diversas solicitações, à revisão e certificação contabilística dos documentos financeiros assim como os serviços especializados estritamente necessários para suporte à implementação do Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030, ao nível da sua estruturação e detalhe orçamental, processo de interação com as comunidades, avaliação, monitorização e reporte de indicadores e impacto.

(iv) Plano de financiamento

O Plano de Ação da EEC PROVERE Aldeias de Montanha 2030 encontra suporte numa estrutura de investimento que se distribui por objetivos estratégicos e objetivos específicos no quadro do CENTRO2030 - Programa Regional do Centro 2021-2027 de acordo com a tabela 3 - onde se inclui referência às tipologias de operação para maior nível de detalhe.

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Tipologia de Operação	Entidade beneficiária	Investimento (EUR)	Fundo (FEDER) (EUR)
OP1. Centro Mais Competitivo investindo na inovação, na digitalização, na competitividade das empresas, nas competências para a especialização inteligente e no empreendedorismo	RSO1.3. Reforçar o crescimento sustentável e a competitividade das PME, bem como a criação de emprego nas PME, inclusive através de investimentos produtivos	Criação, expansão ou modernização de micro e pequenas empresas (SI)	ADIRAM (entidade líder do consórcio)	11.531.000,00€	5.765.500€* * assumindo a elegibilidade da totalidade do investimento sinalizado e financiamento à taxa de 50%.
	RSO1.4. Desenvolver competências para a especialização inteligente, a transição industrial e o empreendedorismo	Cadeias de valor e redes colaborativas		882.352,94€	750.000,00€
OP5. Centro Mais Próximo dos cidadãos, através do apoio a estratégias de desenvolvimento territorial e de desenvolvimento urbano sustentável	RSO5.2 - Desenvolvimento integrado nas zonas rurais e costeiras	Governança, coordenação e dinamização do consórcio (PROVERE)		541.859,94€	460.580,95€
		Estratégias de marketing e dinamização territorial (PROVERE)	1.222.845,94€	1.039.419,05€	
Total			2.647.058,82€	2.250.000,00€	

Tabela 3 - Investimento por tipologia de Operação

Destaca-se que a fim de assegurar a gestão transversal do Plano de Ação, e a gestão integrada do seu plano de financiamento, a execução as diversas operações será assegurada pela ADIRAM, enquanto entidade líder de consórcio e que enquadra formalmente a equipa técnica, para suporte e envolvimento direto aos diversos parceiros que serão mobilizados para o objetivo comum que é a implementação e o sucesso desse mesmo Plano.

A fim de assegurar a componente de investimento não assegurada por financiamento PROVERE, a ADIRAM estruturará no âmbito do consórcio um modelo sustentável de financiamento do Plano de Ação, centrado no envolvimento e compromisso dos diversos parceiros, compreendendo tanto os agentes privados como as entidades públicas - nomeadamente os municípios - num compromisso coletivo de responsabilidade partilhada e que atenda à especificidade das diversas ações a realizar.

(v) Indicadores de realização, indicadores de resultado e metas

O Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030, através do conjunto integrado de iniciativas que estrutura pretende assumir um impacto concreto em diversos níveis, destacando-se nomeadamente o apoio às empresas, o envolvimento institucional e das comunidades na implementação desta estratégia de desenvolvimento territorial, numa configuração supramunicipal, e em particular nos domínios do processo de descoberta empreendedora e da capacitação institucional.

Esse impacto é sistematizado no mapa de indicadores de realização, indicadores de resultado e respetivas metas, que integra a tabela 4.

Código do Objetivo Específico	Tipo de Indicador	Código Indicador	Designação do indicador	Unidade do indicador	Metas
RSO1.3	Realização	RCO01	Empresas apoiadas (das quais: micro, pequenas, médias, grandes)	empresas	25,00
RSO1.3	Realização	RCO02	Empresas apoiadas através de subvenções	empresas	13,00
RSO1.3	Resultado	RCR01	Postos de trabalho criados em entidades apoiadas	ETI anuais	35,00
RSO1.4	Realização	RCO16	Participação de intervenientes institucionais no processo de descoberta empreendedora	Número	30,00
RSO1.4	Resultado	RSR03	Instituições envolvidas no processo de descoberta empreendedora	Número	19,00
RSO5.2	Realização	RCO74	População abrangida por projetos no âmbito de estratégias de desenvolvimento territorial integrado	Pessoas	180.000
RSO5.2	Resultado	RSR10	Projetos transversais de âmbito intermunicipal	Número	1
RSO5.2	Resultado	RSR11	Instituições envolvidas nos projetos de promoção da capacitação institucional e do desenvolvimento regional apoiados	Número	32,00

Tabela 4 - Indicadores e metas Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030

(vi) Modelo de governação

Como referido no âmbito de apresentação da estratégia à 1ª fase de qualificação das EEC PROVERE, o Consórcio da “EEC PROVERE – Aldeias de Montanha 2030” está assente num **modelo de governação**, que se organiza de acordo com a estrutura ilustrada na Figura 4.

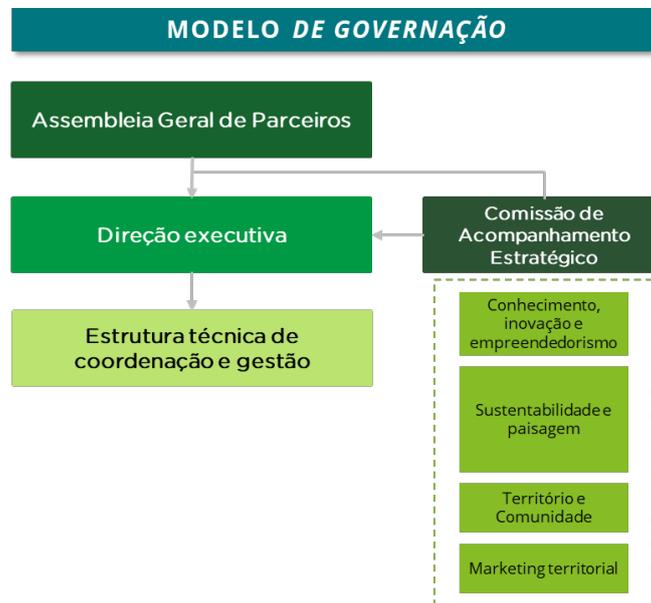


Figura 4 – Modelo de Governação Aldeias de Montanha 2030

A Estrutura Operativa do Consórcio constitui-se pelos Órgãos abaixo descritos de acordo com a natureza das funções que exercem:

Assembleia Geral de Parceiros (AGP)

É a estrutura representativa de todas as Consorciadas, funcionando como entidade de topo para a organização e dinamização da parceria e consecução dos projetos âncora, complementares e privados a enquadrar no Acordo de Parceria Portugal 2030 e Programa Regional Centro 2021-2027 (CENTRO 2030), entre outros instrumentos de financiamento, coadjuvando na conceção, acompanhamento e fiscalização da gestão dos mesmos face às metas e objetivos estabelecidos no Programa de Ação.

A AGP integra como membros um representante de cada parceiro que formalmente participa na parceria. As reuniões da AGP terão periodicidade anual e serão convocadas ordinariamente ou a qualquer altura extraordinariamente pelo Líder do Consórcio, pela Direção Executiva (DE) ou por 20% das Consorciadas, sendo as deliberações tomadas por maioria qualificada de dois terços daquelas (membros presentes), discutindo-se os assuntos de interesse para a parceria, como:

- Assegurar a coerência da EEC PROVERE – Aldeias de Montanha 2030 e a execução efetiva do respetivo Programa de Ação;
- Realização da execução física e financeira dos projetos integrados no Programa de Ação;
- Avaliação das metas e objetivos estabelecidos;
- Constrangimentos identificados na execução do Programa de Ação;
- Proposta de decisão para melhoria de execução do Programa de Ação;
- Apreciação das propostas de revisão e reprogramação do Programa de Ação, aprovando a integração de novos projetos e/ou entidades promotoras

(respetivamente, no Programa de Ação aprovado e Contrato de Consórcio estabelecido);

- Aprovação do orçamento e do plano de atividades anual;
- Avaliação da participação dos parceiros nos termos constantes no Contrato de Consórcio.

2. Direção Executiva (DE)

A DE é presidida pelo Líder do Consórcio, coadjuvado pela Estrutura Técnica de Coordenação e Gestão da EEC PROVERE - Aldeias de Montanha 2030, a quem cabe convocar as reuniões de trabalho, a realizar com periodicidade mínima de três vezes ao ano, sendo que as deliberações serão tomadas por maioria simples dos membros presentes. Tendo em sede de candidatura para pré-qualificação da estratégia sido apresentada a sua estrutura em termos de representação institucional, acrescenta-se neste momento a informação concreta sobre a constituição da mesma, de acordo com a deliberação tomada em sede de Assembleia Geral de Parceiros, na sessão realizada a 25 de novembro de 2024:

- Três representantes dos Municípios do território de intervenção [**Município da Covilhã, Município de Gouveia e Município de Manteigas**];
- Um representante da **Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela**;
- Um representante da **Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra**;
- Três representantes do ecossistema empresarial do território de intervenção [**Soito da Lapa, Turismo de Aldeia, Lda.; Quinta do Veledo Unipessoal, Lda. e Casa Agrícola Quinta dos Arais, Lda.**];
 - Um representante das Comunidades Locais do território de intervenção [**Agência de Desenvolvimento Gardunha 21 e um representante em participação alternada em nome de Associação Veredas da Estrela - Associação para o futuro das Comunidades de Figueiró da Serra e Freixo da Serra, Associação Guardiões da Serra da Estrela, Movimento Guardiões da Estrela e MEV- Associação Cívica pelo Desenvolvimento Sustentável e Integrado da Serra da Estrela**];
- Um representante dos jovens do território de intervenção [**Javier Díaz e Associação Cultural e Social de Videmonte - Associação de Jovens**];
- Um representante da **Entidade Regional Turismo Centro de Portugal**;
- Um representante do Sistema Científico e Tecnológico [**Universidade da Beira Interior**].

A DE assegura, entre outras, as seguintes funções:

- Reconhecer formalmente a participação na EEC PROVERE - Aldeias de Montanha 2030 aos projetos integrados no respetivo Programa de Ação e a executar pelas entidades membros do Consórcio, aquando da candidatura submetida aos instrumentos financeiros aplicáveis;
- Acompanhar o trabalho do Líder do Consórcio e toda a sua estrutura técnica;
- Propor à AGP alterações ao cofinanciamento das entidades em relação aos projetos de cariz coletivo;
- Propor à AGP alterações ao regulamento interno de funcionamento do Consórcio;
- Propor alterações ao Programa de Ação;
- Aprovar a contratação ou substituição do Coordenador e demais estrutura técnica;
- Propor à AGP a entrada de novos consorciados;
- Delegar algumas competências no líder do Consórcio;
- Assegurar a promoção e o benchmarking do Consórcio.

3. Comissão de Acompanhamento Estratégico (CAE)

3.1. A CAE assume uma função consultiva e envolve quatro áreas temáticas estratégicas:

- Conhecimento, inovação e empreendedorismo;
- Sustentabilidade e paisagem;
- Território e comunidade;
- Marketing territorial.

3.2. A CAE contempla uma estrutura de ação assente em duas dimensões, internamente com funções de monitorização e avaliação, e externamente pela contratualização com entidade a definir, que assumirá o exercício da responsabilidade pela avaliação e auditoria.

Refere-se que a instituição da CAE e a organização do seu trabalho decorrerá da aprovação do presente Plano de Ação, dada a necessidade de definir um cenário claro e objetivo como ponto de partida para a monitorização interna que se pretende enquadrar, pelo que a sua entrada em funções terá lugar em momento imediatamente posterior à aprovação do plano.

A entidade **Líder do Consórcio** é a ADIRAM, estrutura a funcionar em articulação direta com a AGP e sua DE tendo por missão garantir o apoio técnico por via da estrutura de gestão e coordenação, dotada com os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros necessários, cabendo-lhe:

- Internamente, gerir e dinamizar a parceria, organizar a cooperação e coordenação técnica entre os diferentes Órgãos do Consórcio, bem como a promoção das medidas necessárias à execução dos normativos estabelecidos no clausulado;
- Externamente, representar os interesses das Consorciadas no âmbito do objeto do Consórcio;
- O Líder do Consórcio terá um Coordenador do Programa de Ação e demais estrutura técnica permanente que respondem pelas seguintes tarefas:
 - Gestão administrativa e financeira do Consórcio, incluindo a elaboração de relatórios de acompanhamento e execução;
 - Garantir às Consorciadas a comunicação da forma e períodos em que as candidaturas que integram o Programa de Ação deverão ser apresentadas ao Portugal 2030, no respeito pelos regulamentos específicos e pela legislação aplicável a cada um dos fundos estruturais;
 - Apoio técnico aos parceiros na preparação dos dossiers de candidatura dos projetos de investimento inscritos no Programa de Ação e respetivos pedidos de pagamento;
 - Acompanhar a aprovação das candidaturas projetos âncora, complementares e privados do Programa de Ação junto das entidades gestoras dos diferentes regimes de apoio financeiro;
 - Elaborar parecer técnico sobre as candidaturas a financiar no quadro da EEC PROVERE - Aldeias de Montanha 2030, nomeadamente ao nível: consistência financeira do Promotor; viabilidade económica e impacto social do projeto; respeito pela capacidade de carga ambiental e igualdade de oportunidades; inovação, etc.;
 - Assegurar a recolha e o tratamento de dados físicos, financeiros e estatísticos sobre a execução, necessários à elaboração dos indicadores de acompanhamento e aos estudos de avaliação estratégica e operacional;
 - Apoiar os trabalhos da Comissão de Acompanhamento Estratégico, fornecendo-lhe os documentos necessários para a execução das suas funções;

- Garantir o cumprimento dos requisitos em matéria de informação e publicidade estabelecidos nos normativos comunitários e nacionais.

Por fim, recorde-se o compromisso assumido por **cada Consorciada** no desempenho das funções e na realização dos trabalhos que lhe cabem, nos termos previstos no Plano de Ação da EEC PROVERE - Aldeias de Montanha 2030, e ao serviço da execução do mesmo.

(vii) Lista das operações a apoiar

O Plano de Ação orienta o cumprimento dos seus objetivos estratégicos a partir de um conjunto coerente de 6 operações (para além das operações a apoiar no âmbito do OE1.3 - Sistema de Incentivos às Empresas de Base Territorial, cuja proposta de prioridades é sistematizada na secção ix) e que se resumem na tabela 5.

Objetivo Específico	Tipologia de Operação	Entidade beneficiária	Investimento (EUR)	Fundo (FEDER) (EUR)
RSO1.3. Reforçar o crescimento sustentável e a competitividade das PME, bem como a criação de emprego nas PME, inclusive através de investimentos produtivos	Criação, expansão ou modernização de micro e pequenas empresas (SI)	Sistema de Incentivos às Empresas de Base Territorial	11.531.000,00€	5.765.000€* * assumindo a elegibilidade da totalidade do investimento sinalizado e financiamento à taxa de 50%.
RSO1.4. Desenvolver competências para a especialização inteligente, a transição industrial e o empreendedorismo	Cadeias de valor e redes colaborativas	Ecosistema Empresarial Inteligente das Aldeias de Montanha	281.000,00€	238.850,00€
		Laboratório Comunitário do Futuro	351.352,94€	298.650,00€
		Valores e Identidade para o Desenvolvimento Sustentável	250.000,00€	212.500,00€
RSO5.2 - Desenvolvimento integrado nas zonas rurais e costeiras	Governança, coordenação e dinamização do consórcio (PROVERE)	Governança	541.859,94€	460.580,95€
		Novos formatos de ativação e animação das Aldeias de Montanha	710.000,00€	603.500,00€
	Estratégias de marketing e dinamização territorial (PROVERE)	Plano de Comunicação e Marketing Territorial	512.845,94€	435.919,05€
Total			2.647.058,82€	2.250.000,00€

Tabela 5 - Lista de operações a financiar no Plano de Ação Aldeias de Montanha 2030

Sendo que este investimento é que enquadra as operações estruturantes ou âncora deste programa estratégico merece também referência o facto de este mesmo programa contemplar investimento público e investimento privado muito significativo que converge para a prossecução dos objetivos da EEC PROVERE Aldeias de Montanha.

O território das serras da Estrela e da Gardunha acolhe assim a intenção de investimento de 70 projetos complementares - que se traduz no montante de 30.638.958,17€ de investimento público de natureza complementar, com enquadramento em outras fontes de

financiamento não-PROVERE - e um investimento efetivamente muito significativo do ponto da iniciativa privada: 43 projetos empresariais que representam um montante global de 11.531.000,00€. Este alinhamento de intenções e projetos de investimento destaca e reforça a pertinência do recurso endógeno *Montanha* e a importância de definir uma abordagem dedicada a este território das Aldeias de Montanha a partir da abordagem PROVERE.

O detalhe relativamente à estrutura das operações e a identificação dos projetos complementares e projetos privados que integram o Plano de Ação consta do ficheiro Excel anexo na plataforma Balcão dos Fundos com a designação “Anexo A.2 - Lista das operações a apoiar.xlsx”.

(viii) Envolvimento dos atores locais no desenho da estratégia e seleção de operações

O processo de desenho e seleção de operações que integram o presente Plano de Ação decorre e consolida o envolvimento dos atores locais que consubstanciou o desenho e formulação da estratégia que veio a ser aprovada no âmbito da 1ª fase de pré-qualificação das EEC PROVERE.

Como aí oportunamente foi descrito, o consórcio promotor da EEC PROVERE Aldeias de Montanha 2030, e subscritor desta proposta de Plano de Ação, é constituído por 96 entidades com relevância no âmbito local e regional e no âmbito da execução da própria estratégia de desenvolvimento territorial, compreendendo 82% de entidades de natureza privada (empresas, associações, agências de desenvolvimento e entidades da economia social) e 18% de entidades públicas (autarquias locais e suas associações, entidades do sistema científico e tecnológico).

A partir do trabalho concretizado no passado recente pela ADIRAM no contexto da EEC PROVERE iNature, do qual resultou um natural processo de crescente autonomização de uma abordagem dedicada ao território da rede das Aldeias de Montanha, as 96 entidades que se referiram participaram ativamente na construção da parceria e da estratégia, que enuncia essa **vontade coletiva de valorização do recurso endógeno que define a sua identidade comum: a Montanha.**

O processo de auscultação que dinamizou o envolvimento dos agentes em torno da construção da estratégia - relembra-se - envolveu um total de 25 sessões que contemplaram entrevistas e grupos de discussão em formato híbrido (presencial e online), organizados em 3 Domínios Temáticos Estratégicos (1. Natureza, ambiente e sustentabilidade; 2. Território e desenvolvimento; e 3. Empreendedorismo e inovação territorial.). Este processo permitiu assegurar que a proposta estratégica compreendeu desde o primeiro momento a identificação dos principais desafios e oportunidades das Aldeias de Montanha, e através dessa participação e envolvimento mapear as apostas estratégicas e linhas de atuação prioritárias, que vieram a ser validadas em 3 grupos de discussão (um por cada Domínio Temático Estratégico). A síntese de proposta estratégica manteve-se aberta à integração de contributos por parte das entidades até à assinatura do contrato de consórcio, que ocorreu a 6 de fevereiro de 2024, na cidade da Covilhã.

Este foi por isso um processo que assegurou o envolvimento necessário e desejado desde a sua génese.

No âmbito do trabalho específico dedicado à seleção das operações para integração no Plano de Ação, esse trabalho evoluiu para uma abordagem em detalhe aos eixos

estratégicos que tinham sido já sinalizados para a potencial integração no Programa de Ação.

No que respeita às operações a promover sob responsabilidade da ADIRAM, foram promovidas diversas reuniões envolvendo cada um dos municípios do território para garantir a sua mobilização para a coesão da abordagem que se propõe de forma transversal, assim como se desenvolveu um processo de discussão com as comunidades intermunicipais da Região de Coimbra e da região das Beiras e Serra da Estrela, visando a articulação, integração e complementaridade de iniciativas com os respetivos projetos dos Produtos Turísticos Integrados (PTIs) e com as estratégias de promoção turística que cabem a estas entidades. Nesse mesmo sentido, foi também assegurada essa articulação com a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal e com a Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal (cujo Conselho de Marketing é inclusivamente presidido pela própria ADIRAM).

Para alinhar a recomendação sobre as prioridades orientadoras do aviso que deverá enquadrar o sistema de incentivos às empresas de base territorial (sistematizadas na secção *ix*), foi organizada uma sessão de discussão com os agentes empresariais no dia 27 de setembro de 2024 em Lourosa - Oliveira do Hospital, para recolha dos contributos por parte dos potenciais beneficiários. Esse trabalho encontrou sequência ainda em diversas reuniões individuais com os agentes privados que tiveram lugar entre os meses de agosto e novembro de 2024 e que contribuíram para a informação do processo também nessa vertente.

Nesta 2.^a fase foram feitas 4 sessões públicas para discussão e seleção das operações a partir da apresentação da Estratégia aprovada na 1.^a fase, uma no concelho de Oliveira do Hospital, duas em Seia e uma em Manteigas. Além disso, foram realizadas reuniões temáticas com as Instituições de Ensino Superior que integram o consórcio (Universidade da Beira Interior, Escola Agrária de Viseu e Escola Superior de Gestão de Oliveira do Hospital, Instituto Politécnico de Viseu, não se tendo revelado possível - apesar das diversas insistências - reunir com o Instituto Politécnico da Guarda). Foi também feita uma reunião temática com a CIM da Região de Coimbra (não tendo a CIM das Beiras e Serra da Estrela conseguido encontrar agenda para acolher o mesmo tipo de sessão). Foram prosseguidas diversas interações com os municípios do território para avaliação das operações selecionadas e respetivas ações a integrar, assim como com todas as ONGs que integram o consórcio (Guardiões da Estrela, Movimento Estrela Viva e Veredas da Estrela). Foram igualmente realizadas reuniões de trabalho com as EEC PROVERE: Inov@termas, Aldeias Históricas, Aldeias do Xisto e Queijos do Centro. Finalmente, ao longo desta 2.^a fase foram ainda realizadas 23 reuniões dedicadas com agentes empresariais do consórcio.

No conjunto de ambas as fases (pré-qualificação e submissão de plano de ação) foi promovido um total de 64 momentos de interação, onde foram envolvidas mais de 100 entidades no processo de definição e planeamento das diversas ações.

A proposta de plano de ação veio a ser apreciada, discutida e aprovada em sede de Assembleia Geral de Parceiros realizada no dia 25 de Novembro na Casa da Cultura César Oliveira em Oliveira do Hospital, na mesma ocasião em que se aprovou a constituição a Direção Executiva, para dar seguimento à implementação do plano e ao funcionamento do modelo de governação do consórcio.

(ix) Sistema de incentivos às empresas de base territorial - prioridades e condicionantes

No que se refere ao âmbito do Objetivo Específico 1.3 e concretamente à tipologia de operação “Sistema de Incentivos às empresas de base territorial”, a auscultação efetuada aos agentes do ecossistema empresarial das Aldeias de Montanha ao longo do processo de elaboração da proposta de Plano de Ação permite sintetizar as seguintes orientações relativamente às prioridades que devem nortear esse mesmo sistema de incentivos.

O trabalho de acompanhamento desenvolvido permitiu identificar 43 intenções de investimento de natureza privada, perfazendo um montante estimado total de 11.531.000,00€ de investimento, de onde se relevam os seguintes setores de atividade e cadeias de valor, que deverão ser prioritários no financiamento específico a projetos empresariais com enquadramento nas EEC PROVERE, em particular no contexto das Aldeias de Montanha:

- **Turismo** - o setor do turismo continua a afirmar-se como um dos setores com maior potencial para a criação de valor económico em territórios de perfil rural e de grande valia ambiental. Implica por isso a sua priorização num espetro amplo, compreendendo os subsectores do alojamento, da restauração e da animação turística, pelo impacto que exercem ao nível da criação de dinâmicas de aumento da atratividade e pela capacidade de alavancagem de outros setores.
- **Arts & Crafts** - a valorização do património cultural e das artes e ofícios tradicionais, pode ser uma importante componente de apoio à valorização da atividade turística, nomeadamente por permitir diversificar e enriquecer os programas e experiências disponibilizados aos visitantes. Mas, em primeira linha, asseguram a preservação e salvaguarda da memória, saberes e práticas tradicionais enquanto valorizam a utilização de materiais indelevelmente ligados ao território para o fabrico de peças e objetos, com efeito na valorização do contexto e paisagem das aldeias como suporte de atividades económicas de perfil diferenciado (cestaria, cerâmica, etc.) que podem ser integradas em cadeias de valor como o *Home & Interior Design*.
- **Gastronomia e Alimentação** - sendo a gastronomia uma componente da máxima importância para o setor do turismo, pela capacidade de atração de visitantes e de qualificação da oferta do território, ela desempenha um papel muito importante de alavancagem da valorização dos recursos e produtos de vincada identidade territorial. No contexto dos desafios globais da sustentabilidade, a componente da alimentação pode suportar abordagens inovadoras ao nível da inovação, seja na abordagem a novos produtos ou ao impacto do processo de produção ao nível ecológico e social.
- **Floresta** - o território das Aldeias de Montanha é indissociável do contexto florestal que lhe é transversal, e por isso reflete os desafios que se colocam à diversificação de usos da floresta, por oposição à exploração florestal de monocultura por questões de rentabilidade económica. A transformação da paisagem depende da valorização económica dos múltiplos usos da floresta, através dos produtos não lenhosos como mel, cogumelos ou plantas aromáticas e medicinais ou através dos serviços de ecossistema que lhes estão associados.
- **Comércio** - num contexto demograficamente debilitado, a criação de uma dinâmica de atração de residentes e/ou negócios depende da existência de serviços de apoio que garantam o acesso a produtos de 1ª necessidade assim como a serviços de interesse geral, que podem ser associados a espaços de comércio que simultaneamente podem cumprir um importante papel de coesão social e dinâmica comunitária.

Neste âmbito, propõe-se que o referido sistema de incentivos possa incidir sobre atividades enquadradas nos seguintes grupos de Códigos de Atividade Económica:

10821 - Fabricação do cacau e do chocolate - Compreende a fabricação de cacau e chocolate em pó, manteiga de cacau, chocolates para cobertura e confeitaria de chocolate.

10510 - Indústrias do leite e derivados - Compreende a produção de diversos tipos de leite, manteiga, queijo e de produtos frescos ou conservados derivados do leite. Inclui também produção de bebidas à base de leite.

11013 - Produção de licores e de outras bebidas destiladas - Compreende a produção de bebidas espirituosas tais como, whisky, rum, genebra, cordiais e aguardentes de frutos.

10393 - Fabricação de doces, compotas, geleias e marmelada - Compreende a fabricação destes produtos com baixo valor calórico, assim como a fabricação de citrinadas.

10611 - Moagem de cereais - Compreende a produção de farinhas (simples ou compostas) e de sêmolos de cereais, incluindo sêmolos de milho (gritz).

10711 - Panificação - Compreende a fabricação de todos os tipos de pão e de produtos afins frescos (inclui congelados), de carácter industrial ou artesanal, associada ou não à venda a retalho.

02300 - Extração de cortiça, resina e apanha de outros produtos florestais, excepto madeira - Compreende as atividades de: extração de cortiça, resina, gomas e respetivas operações complementares; apanha de cogumelos, pinhas, frutos silvestres (medronho, amoras, etc.), bolotas, musgos e líquenes e de outros produtos florestais;

47112 - Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco.

47192 - Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, sem predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco - Compreende o comércio a retalho de uma vasta gama de produtos, entre os quais não predominam os bens alimentares, as bebidas e o tabaco em estabelecimentos com uma superfície de venda inferior a 1000 m². Inclui comércio a retalho em estabelecimentos que comercializam uma ampla variedade de bens (ex: vestuário, mobiliário, artigos de desporto, etc.).

47293 - Outro comércio a retalho de produtos alimentares, em estabelecimentos especializados, n.e. - Compreende o comércio a retalho, em estabelecimentos especializados, de especiarias, café torrado, azeite, óleos e gorduras, ovos e de outros produtos alimentares não incluídos nas subclasses anteriores.

47784 - Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e. - Compreende o comércio a retalho especializado de: artigos de droguaria (limpeza e manutenção); selos e moedas de coleção; lembranças e artesanato; artigos religiosos; bijuteria; armas e munições; e de produtos não alimentares novos não incluídos noutras subclasses. Inclui galerias de arte comerciais.

551 - Estabelecimentos hoteleiros.

55202 - Turismo no espaço rural - Compreende a atividade de hospedagem em casas particulares que, servindo ou não de residência aos donos, satisfaçam, pelas suas características específicas, os requisitos legais para fins turísticos com carácter familiar. Pode revestir a forma de turismo de habitação, turismo rural, agroturismo e turismo de aldeia.

56101 - Restaurantes tipo tradicional - Compreende as atividades de preparação e venda para consumo no local de refeições servidas pelo processo tradicional (entenda-se com serviço de mesa). Inclui marisqueiras, restaurantes vegetarianos, macrobióticos e representativos de países estrangeiros.

56104 - Restaurantes típicos - Os restaurantes típicos definem-se pela especificidade da sua cozinha (refeições), decoração, mobiliários e, eventualmente, pela exibição de folclore de forma a reconstituir um ambiente característico de uma região portuguesa.

93292 - Organização de atividades de animação turística - Compreende a organização de um conjunto de atividades, destinadas a proporcionar ao público em geral momentos lúdicos, de lazer e de diversão.

Relativamente ao **âmbito territorial** do sistema de incentivos propõe-se que possam ser considerados investimentos localizados dentro dos limites dos **9 municípios** que integram o território de intervenção, não se circunscrevendo ao território das aldeias, numa abrangência que atende antes a uma lógica de **território de influência**, dada a importância que pode assumir a concretização de determinado investimento na proximidade das aldeias.

Pode ser esse o caso por exemplo de alojamento turístico com posicionamento de valorizações deste recurso, e não tem necessariamente que integrar o espaço urbano de determinada aldeia - até pela lógica de circulação é inerente à atividade turística - ou de espaços de venda localizados em sedes de concelho, que pela distribuição de determinados produtos podem reforçar o valor das Aldeias de Montanha, que são o foco temático específico deste plano de ação.

O sistema de incentivos às empresas de base territorial, a bem do seu impacto transformador sobre o território, deve assim priorizar investimentos que assuma, como **fatores de diferenciação** uma inequívoca **ligação ao território**, contribuindo para o **reforço do posicionamento de valor** do recurso Montanha como destino de futuro, demonstrando uma clara **integração dos recursos endógenos e cadeias de valor de base local**, uma relação aberta com a **comunidade** - promovendo o recrutamento e emprego de profissionais do contexto de maior proximidade - e a aposta na **coesão social** do território.

Dada a especificidade de alguns dos investimentos que podem fazer a diferença positiva no contexto das aldeias, entende-se que deverá ser considerada a **possibilidade de integração de projetos de pequena escala**, em que o investimento tenha como limiar mínimo o montante de 10.000€ (dez mil euros), desde que revelem um potencial efetivo para qualificação da oferta, integração de inovação ou valorização do território.

Deverá atender-se à natureza rural das aldeias, e à importância que a atividade agrícola deve manter neste quadro de ambição que se estabelece no plano de ação. Assim, e ainda que não se pretenda canalizar financiamento para o apoio às atividades agrícolas, deve ser contemplada a **possibilidade de apoiar pequenos investimentos de qualificação dos espaços ou estruturas de apoio à visita em explorações de natureza agrícola**, que permitam integrar algumas dessas atividades em programas de experiências ou melhorar a experiência dos visitantes (por exemplo, um espaço de acolhimento para visita a exploração de apicultura, ou espaço de apoio para realização de *workshops* de pão ou de fabrico de queijo).

Para garantir que os projetos apoiados estão claramente alinhados com a visão e objetivos estratégicos da EEC PROVERE Aldeias de Montanha 2030, no âmbito do seu processo de análise, **a aprovação de um projeto para financiamento deve depender da emissão de um**

parecer por parte da entidade líder do consórcio que ateste do potencial contributo desse investimento para a criação de valor no âmbito da referida estratégia, e respetivo compromisso com a mesma. Note-se que **este parecer deve ter caráter vinculativo**.