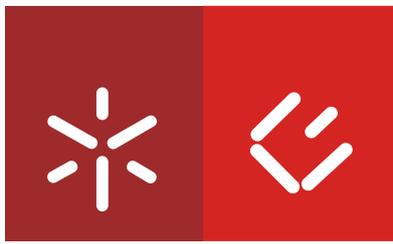


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Telma Mariana Reinales Fernandes

**Identidade e a Comunicação na CIM
Alto Minho: caminho para o
desenvolvimento territorial**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Telma Mariana Reinales Fernandes

**Identidade e a Comunicação na CIM
Alto Minho: caminho para o
desenvolvimento territorial**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Políticas Comunitárias e Cooperação Territorial

Trabalho realizado sob a orientação da
**Professora Doutora Teresa Augusta Ruão
Correia Pinto**

DECLARAÇÃO

Nome: Telma Mariana Reinales Fernandes

Endereço eletrónico: mariana.fernandes@cim-altominho.pt

Telefone: 251 402 721/ 96 3573638

Número do Bilhete de Identidade: 11712603

Título Relatório de Estágio: Identidade e a Comunicação na CIM Alto Minho: caminho para o desenvolvimento territorial

Orientador: Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Políticas Comunitárias e Cooperação Territorial

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, dezembro de 2012

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais.

RESUMO

Analisaremos neste trabalho, a candidatura “Capacidade Institucional da CIM Alto Minho”, que integra um conjunto de ações orientadas para o desenvolvimento das competências de atuação dos municípios que integram a Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima (CIM Alto Minho). Neste contexto, iremos deter-nos, em particular, no estudo e desenho da ação “Atividade de Promoção Institucional” que deverá dar origem à implementação de uma Estratégia de Comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho.

Esta Estratégia de Comunicação e Imagem tem por base a preocupação, não apenas de publicitar convenientemente a operação “Capacitação Institucional”, respeitando as normas e procedimentos em vigor, mas também de procurar agregar sinergias resultantes das ações definidas no âmbito da operação, para que os públicos-alvo específicos desta operação se revejam na CIM Alto Minho e que a materialização desta seja fator de identidade e de coesão regional, capaz de projetar de forma clara e consistente a sua atividade. Esta deverá refletir também a estratégia de comunicação da Comissão Europeia, expressa nos regulamentos dos Fundos Estruturais, a estratégia de comunicação do QREN, em complemento com a legislação nacional sobre a matéria.

Para tal na construção desta estratégia, não podemos descurar temáticas como: a identidade da marca baseada nos princípios de interação, relação e emoção; a comunicação/marketing territorial onde serão trabalhados os fatores de diferenciação e o posicionamento do território Alto Minho face aos mercados que se pretendem conquistar; e a comunicação da marca CIM Alto Minho, uma vez que a comunicação faz parte de todo o processo de criação e evolução de uma marca que só posteriormente se “regista” na memória dos públicos a que se destina.

Palavra-chave: identidade de marca, comunicação, comunicação territorial

ABSTRAT

In this work we will analyze the “Capacidade Institucional da CIM Alto Minho” (CIM Alto Minho Institutional Capacity) candidature, which integrates a set of actions orientated to the development of Comunidade Intermunicipal do Alto Minho (CIM Alto Minho) municipalities performance skills. So, we will study, in particular, the “Institutional Promotion” action which should give rise to the implementation of CIM Alto Minho Communication and Image Strategy.

This Communication and Image Strategy is based on the concern, not only of publicizing conveniently the “Institutional Capacity”, respecting the rules and procedures, but also of aggregating synergies resulting from defined actions of this project, to its specific target markets feel that they belong to this CIM Alto Minho project and that its materialization is an identity and regional cohesion factor, able to project clearly and consistently its activity. This strategy should also reflect the European Commission communication strategy, expressed in the Structural Funds regulations, and the QREN communication strategy, complementing this subject national legislation.

Thus, when constructing this strategy, we cannot neglect issues such as: *the brand identity* based on interaction, relationship and emotion principles; the *communication/territorial marketing* where the Alto Minho differentiation and positioning factors, facing the markets they would like to conquer, will be focused; and the CIM Alto Minho *brand communication*, once communication is part of the whole brand creation and evolution process that only later “register” itself in their target market memories.

Keywords: brand identity, communication, territorial communication

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	Pág. i
AGRADECIMENTOS	Pág. ii
RESUMO	Pág. iii
ABSTRACT	Pág. iv
ÍNDICE GERAL	Pág. v
LISTA DE SIGLAS	Pág. viii
ÍNDICE DE FIGURAS	Pág. x
1. INTRODUÇÃO	Pág. 11
2. O ESTÁGIO	Pág. 17
3. DELIMITAÇÃO DA TEMÁTICA/QUESTÃO	Pág. 33
3.1 Marketing Territorial	Pág. 34
3.2 Comunicação Territorial	Pág. 40
3.3 A Marca	Pág. 44
3.3.1 Identidade da Marca	Pág. 44
3.3.2 Identidade organizacional	Pág. 47
3.3.3 Sistema de Identificação das Marcas	Pág. 50
3.3.4 A Personalidade da Marca	Pág. 52
3.3.5 Gestão da Identidade da Marca	Pág. 53
3.3.6 As Fontes de Identidade da Marca	Pág. 54
3.3.7 A Comunicação Interna	Pág. 55
3.3.8 Comunicação da Marca	Pág. 56
3.3.9 A Comunicação de Marketing	Pág. 57
3.3.10 O Modelo de Comunicação de Marketing Integrada	Pág. 61
3.3.11 O Universo das Marcas	Pág. 62

3.3.12 A publicidade veículo privilegiado da comunicação de marca	Pág. 64
3.3.13 Os Meios Alternativos	Pág. 66
3.3.14 A Mudança de Paradigma Comunicacional	Pág. 68
3.3.15 Política de Comunicação da União Europeia	Pág. 70
4. PLANO DE COMUNICAÇÃO	Pág. 71
4.1 Introdução	Pág. 71
4.2 Definição da Operação	Pág. 72
4.3 Objetivos do Plano de Comunicação	Pág. 74
4.3.1 Objetivos Estratégicos Gerais	Pág. 74
4.4 Missão	Pág. 74
4.5 Estratégia de Comunicação	Pág. 75
4.6 Estratégia de Comunicação Interna	Pág. 78
4.7 Estratégia de Comunicação Externa	Pág. 78
4.8 Mensagem	Pág. 79
4.8.1 Proposta de Mensagem	Pág. 80
4.9 Públicos-Alvo	Pág. 81
4.9.1 Públicos-alvo Diretos Internos	Pág. 82
4.9.2 Públicos-alvo Diretos Externos	Pág. 82
4.9.3 Públicos-alvo Gerais	Pág. 82
4.10 Ações	Pág. 83
4.11 Cronograma Síntese de Execução	Pág. 86
4.12 Orçamento das Ações Propostas	Pág. 87
4.13 Direção e Execução	Pág. 87
4.14 Avaliação e Controle	Pág. 88
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	Pág. 91

5.1 Limitações e Pistas para Estudos Futuros	Pág. 101
6. BIBLIOGRAFIA	Pág. 103
Documentos consultados	Pág. 104
Sites consultados	Pág. 105
7. ANEXOS	Pág. 105

LISTA DE SIGLAS

ADRIMINHO - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Vale do Minho

ADRIL - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Vale do Lima

Área Alto Minho - Agência Regional de Energia e Ambiente

CCDR-N - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CEVAL - Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho

CIM Alto Minho - Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima

CIVM - Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho

CMI - Comunicação de Marketing Integrada

ENDS - Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável 2005-2015

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

IAPMEI - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo

ON.2 – O Novo Norte – Programa Operacional Regional do Norte

PAES - Plano de Ação para a Energia Sustentável

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PNAC - Plano Nacional para as Alterações Climáticas

PNAEE - Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética

POCTEP - Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal 2007-2013,

POPH - Programa Operacional Potencial Humano,

PTD Alto Minho - Programa Territorial de Desenvolvimento do Alto Minho

QCA's II e III - Quadro Comunitário de Apoio II e III

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

SIG - Sistema de Informação Geográfica

UE - União Europeia

Valimar ComUrb - Comunidade Urbana Valimar

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema das ações da candidatura “Capacitação Institucional”	Pág. 22
Figura 2. Mapa de Conceitos para Uso do Marketing Territorial	Pág. 40
Figura 3. Adaptado de (Anholt, 2006a)	Pág. 42
Figura 4. Principais Técnicas de Comunicação e suas Características	Pág. 44
Figura 5. A Identidade Organizacional	Pág. 49
Figura 6. Adaptado de Burnett (1993) e Burnett e Moriarty (1998)	Pág. 60
Figura 7. Modelo Explicativo da Comunicação de Marketing Integrada, adaptado de Burnett e Moriarty (1998:23)	Pág. 63
Figura 8. Fluxo Circular de Comunicação	Pág. 81
Figura 9. Indicadores para Avaliação e Controle	Pág. 89
Figura 10. Quando Síntese Identidade CIM Alto Minho/Forma de Comunicação	Pág. 92

1. INTRODUÇÃO

Para dar início ao relatório importa dizer que este tem como objetivo proceder a uma análise reflexiva e crítica do estágio profissionalizante efetuado na Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima, durante o mês de dezembro de 2011. A CIM Alto Minho¹ foi constituída a 15 de outubro de 2008 como pessoa coletiva de direito público, ao abrigo da Lei n.º 45/2008 de 27 de agosto, que estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, pelos municípios de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira, correspondendo à NUT III Minho-Lima². Como principais atribuições, destaca-se a promoção do planeamento e da gestão da estratégia do desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido; articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal; participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN); planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal. Assegura, também, a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da Administração Central, nas seguintes áreas: redes de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos; rede de equipamentos de saúde; rede educativa e de formação profissional; ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais; segurança e proteção civil; mobilidade e transportes; redes de equipamentos públicos; promoção do desenvolvimento económico, social e cultural; e rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer.

Este estágio pretendeu contribuir para uma melhor integração dos conhecimentos académicos, adquiridos ao longo do Mestrado em Políticas Comunitárias e Desenvolvimento Territorial, no contexto da atividade profissional. Embora tenha sido um curto período de tempo, a experiência de estágio na CIM Alto Minho foi extremamente gratificante, na medida em que a participação na implementação da candidatura “Promoção e Capacitação Institucional – Comunidades Intermunicipais e Área Metropolitana do Porto” - concretamente, na elaboração de uma

¹ Para a caracterização da CIM Alto Minho foi considerado o *curriculum vitae* desta entidade e o site institucional www.cim-altominho.pt

² As Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de maio de 2003. O Regulamento instituiu uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS). As sub-regiões estatísticas de Portugal são de três níveis - NUTS I, NUTS II e NUTS III. No presente caso à NUT III corresponde o Minho-Lima.

Estratégia de Comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho - me permitiu desencadear uma estratégia com vista à afirmação da imagem da CIM Alto Minho e do território que lhe está subjacente. Esta estratégia irá permitir que os esforços de comunicação sejam, agora, coerentes, coesos e contínuos e, simultaneamente, mais concretos e eficazes.

Assim, importa dizer que a candidatura, já referida, se insere, no Eixo Prioritário V – Governação e Capacitação Institucional, no âmbito do Programa Operacional da Região Norte (ON.2), que visa:

“apoiar iniciativas inovadoras e de elevado efeito demonstrativo de promoção e capacitação das principais instituições regionais e locais, tendo em vista, designadamente o exercício de funções fundamentais em matéria de estudo e investigação, informação, animação socioeconómica, promoção da Região e dos seus produtos de cooperação interinstitucional e inter-regional, bem como, a potenciação, ao nível regional, da aplicação da generalidade dos instrumentos de financiamento nacionais e comunitários”³.

Esta candidatura integrou um conjunto de ações (abordadas no capítulo 2 do presente relatório) que passamos a anunciar: ação 1. *Capacitação Interna da CIM Alto Minho*; ação 2. *Desenvolvimento Económico e Social*; ação 3. *Desenvolvimento Turístico*; ação 4. *Desenvolvimento Sustentável*; ação 5. *Melhoria e Racionalização no Provimento/Prestação de Bens e Serviços*. Estas ações estão orientadas para questões ou temáticas que se enquadram naquilo que é a capacidade de atuação dos municípios que integram a CIM Alto Minho, decorrendo das prioridades assumidas nas Grandes Opções do Plano para o quinquénio 2010-2015. Assumindo especial destaque (para este trabalho), na ação 1, a atividade de promoção institucional que irá dar origem à implementação de uma Estratégia de Comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho; na ação 3, o projeto-piloto de marketing territorial, essencial para a assunção do território do Alto Minho e, na ação 4, o projeto-piloto Plano Estratégico Territorial, onde a comunidade e os diversos atores regionais são chamados a construir uma visão para o território no horizonte 2020. A título meramente indicativo os objetivos deste plano são:

³ in Regulamento Específico – Promoção e Capacitação Institucional - Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) – Programas Operacionais Regionais do Continente.

⁴ in Plano de Desenvolvimento do Alto Minho – Programa de Trabalhos.

- (i) tornar o Alto Minho um espaço de excelência ambiental, conjugando recursos, atividades e equipamentos que respondam aos desafios de competitividade, coesão e sustentabilidade;
- (ii) afirmar o Alto Minho no contexto regional, nacional e transfronteiriço, como polo de dinamização, crescimento e criação de riqueza;
- (iii) pensar possibilidades de desenvolvimento económico e social do território no contexto político-institucional, das orientações estratégicas de nível europeu, nacional e regional e do enquadramento conferido pelas políticas públicas.

Compreende também iniciativas de suporte a uma necessária Estratégia de Marketing Territorial que passa por promover a comunicação e a participação da comunidade, articulando contributos em prol do benefício coletivo; estimular a articulação entre os dez municípios da CIM e promover o reforço do seu protagonismo; desenvolver um *site* Alto Minho 2020, como suporte informativo e comunicacional; promover concursos escolares e de fotografia e edição, comunicação das publicações do estudo. Assim, todas as ações acima referidas, e em particular as atividades a desenvolver, pretendem conferir uma imagem de distinção e notoriedade à CIM Alto Minho e ao respetivo espaço territorial e, simultaneamente, a identificação dos indivíduos e entidades com o seu próprio território, bem como a captação de diversos atores não residentes para a região.

A constituição da CIM Alto Minho insere-se num novo contexto político-constitucional, encontrando-se, hoje, criadas as condições para o estreitamento das relações culturais, sociais e económicas entre os dez municípios do Alto Minho. Assumindo, assim, a ação concertada dos municípios, corporizada pela CIM, um papel fundamental na tomada de consciência desta realidade. É, neste contexto, fundamental para dar corpo e visibilidade a esta nova realidade, através da concretização de ações de promoção institucional, conferindo uma imagem de distinção e notoriedade ao espaço territorial do Minho-Lima, assente numa estratégia de cooperação em vários domínios de atividade. De referir, que apesar da sua curta “experiência de vida”, a CIM é herdeira de uma longa e rica experiência de associativismo municipal e de gestão e implementação de inúmeros projetos candidatados pela Comunidade Urbana Valimar (Valimar ComUrb) e pela Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho (CIVM) aos diversos programas de financiamento. Neste sentido, todas as atividades desenvolvidas no âmbito da candidatura “Capacitação Institucional” convergem para dar visibilidade a todas as iniciativas da CIM Alto Minho, para que esta seja reconhecida por todos os agentes do território e exterior a ele e

principalmente para que sintam que esta instituição representa os interesses de todo o Alto Minho. Neste sentido, pretende-se afirmar a marca CIM Alto Minho e o seu respetivo território.

Por seu lado, o documento *Norte 2015 – Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão Estratégica*⁵ identifica três prioridades de investimento que permitem concretizar o objetivo global da estratégia de desenvolvimento preconizada para a Região do Norte, fazendo depender da Região e dos seus agentes o sucesso dessa estratégia e conseqüentemente promover a “coesão, económica, social e territorial”. Ora, no que à CIM Alto Minho e aos municípios associados diz respeito, existe um forte comprometimento em prestar um contributo para a “coesão económica, social e territorial” da região. Efetivamente, a CIM Alto Minho tem como propósito fundador fazer do Alto Minho “um espaço de excelência ambiental com capacidade de desenvolver uma nova conjugação de recursos e atividades turísticas, de energias renováveis, de acolhimento empresarial e de provisão de serviços de proximidade com qualidade e modernidade, que respondam aos desafios de competitividade, coesão e sustentabilidade”⁶.

Outro aspeto importante a ter em conta no documento *Norte 2015*, tem a ver com o papel da administração no desenvolvimento territorial, referindo que os cenários apontam para uma mudança dos atuais paradigmas e que o enfoque prioritário das políticas públicas locais se deverá orientar para “a modernização dos modelos de gestão dos principais serviços públicos locais” e para uma “transição gradual do paradigma de “município executor” das principais redes de equipamentos e infraestruturas para a de um “município gestor” enquanto responsável pela definição e monitorização da relação qualidade-preço-custo de provisão dos principais serviços públicos locais” (2006:85). Com a eventual transferência de competências para o nível intermunicipal está-se, também, a falar de um novo paradigma de associativismo municipal que a CIM Alto Minho assumirá, seja essa vontade dos seus municípios. Portanto, torna-se cada vez mais necessário ter lideranças e recursos humanos qualificados, bem como sistemas e procedimentos de gestão mais eficazes e eficientes. Os responsáveis da Comunidade entendem que, sendo esta herdeira de uma longa e rica experiência de associativismo municipal, terá de apoiar, em particular, os municípios associados, mas também mobilizar as instituições do Alto Minho para que em 2015 se possa afirmar que neste território se verifica o propósito fundador.

⁵ Norte 2015 – Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão estratégica (versão de trabalho, fevereiro de 2006). Trata-se de uma edição da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e do antigo Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

⁶ in CV da CIM Alto Minho.

Neste sentido, assume particular importância o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação e imagem que difunda a identidade desta instituição e que seja capaz de divulgar o conjunto de projetos estruturantes, para o desenvolvimento da região, em que esta está envolvida.

Por outro lado, a regulamentação comunitária, para o período de programação 2007-2013, renova e reforça o papel e a importância dos mecanismos de informação e publicidade na Política Europeia de Coesão. O financiamento comunitário das medidas e instrumentos de política pública no âmbito nacional que visam o desenvolvimento económico e social, a criação de emprego e a coesão territorial no seio da União Europeia (UE) deverá ser relevado e conhecido pela população em geral. Assim, e dando cumprimento ao disposto nos Regulamentos (CE) n.º 1083/2006 de 11 de julho e Regulamento (CE) n.º 1828/2006 de 8 de dezembro, a Estratégia de Comunicação e Imagem que será o *output* do meu estágio, terá em linha de conta as orientações neles emanadas, de forma a informar os beneficiários potenciais e finais do conteúdo do projeto e da intervenção, garantindo desta forma o conhecimento e a transparência da UE, e por outro, informar a opinião pública sobre o papel desempenhado pela CIM Alto Minho, em colaboração com os Estados-Membros, a favor das intervenções e dos respetivos resultados.

Esta Estratégia de Comunicação e Imagem tem por base a preocupação, não apenas de publicitar convenientemente a operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”, respeitando as normas e procedimentos em vigor, mas também de procurar agregar sinergias resultantes das ações definidas no âmbito da operação, para que os públicos-alvo específicos desta operação se revejam na CIM Alto Minho e que a materialização desta estratégia de comunicação e imagem seja fator de identidade e de coesão regional, capaz de a projetar de forma clara e consistente a sua atividade. Para o efeito serão utilizados meios diversificados de informação e divulgação, de acordo com os diferentes objetivos e públicos-alvo, que permitam uma boa publicitação, monitorização e acompanhamento da implementação da operação. No capítulo 3, deste relatório, será apresentada uma Estratégia de Comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho.

No que diz respeito à estrutura e conteúdo deste relatório, este encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é feita uma análise reflexiva e crítica sobre a experiência de estágio profissionalizante. O segundo capítulo, prende-se com a caracterização, ainda que breve,

da instituição onde decorreu o estágio. É feito um relato sistematizado dos aspetos mais marcantes da aprendizagem prática e são identificadas as questões temáticas que se irão aprofundar. O capítulo terceiro analisa uma das atuais temáticas de comunicação dos nossos dias: as estratégias de *identidade da marca* baseadas nos princípios de interação, relação e emoção para, posteriormente, se poder averiguar como é usada para representar a oferta organizacional e apelar aos “consumidores”. Também neste capítulo é abordada a *comunicação/marketing territorial* - onde serão trabalhados os fatores de diferenciação e o posicionamento do território face aos mercados que se pretendem conquistar - e a *comunicação da marca* CIM Alto Minho - assente numa estratégia de cooperação em vários domínios de atividade e tendo presente que a regulamentação comunitária, para o período de programação 2007-2013 reforça o papel e a importância dos mecanismos de informação e publicidade na política europeia de coesão. Por sua vez, a política de comunicação da União Europeia frisa que “a comunicação tem de ser um processo «bidirecional»: por um lado, é fundamental elevar a qualidade e a quantidade de informação que é prestada aos cidadãos; por outro, é de esperar que cidadãos mais bem informados influenciem mais o debate político a nível da UE”⁷. Por fim, no capítulo 3, é feita referência à temática *comunicação da marca*, uma vez que a comunicação faz parte do processo de criação e evolução de uma marca e só posteriormente se “registra” na memória dos públicos a que se destina. Pelo acima exposto, faz todo o sentido a presença destas temáticas neste capítulo, uma vez que vão de encontro à “marca” CIM Alto Minho e as atividades que a mesma desenvolve enquanto “representante” do território Alto Minho. No quarto capítulo, será desenhada a Estratégia de Comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho. A política de comunicação da CIM Alto Minho deverá refletir, para além da sua missão, a estratégia de comunicação da Comissão Europeia, expressa nos regulamentos dos Fundos Estruturais, a estratégia de comunicação do QREN, em complemento com a legislação nacional sobre a matéria. Por fim, o quinto e último capítulo é dedicado às conclusões, nas quais se apresentam os principais contributos deste relatório, se procura dar resposta às questões de pesquisa apresentadas e se identificam as limitações deste trabalho. Assim, ao longo dos capítulos que fazem parte deste relatório, procurou dar-se resposta à seguinte questão:

Como é que foi pensada a identidade da CIM Alto Minho? Trata-se de perceber qual é a sua identidade atual (física, psicológica e cultural) e como é comunicada.

⁷ Política de Comunicação – CIRCA – Europa - circa.europa.eu/irc/opoce/fact_sheets/info/.../article_7320_pt.htm, consultado em 12 de novembro de 2012.

2. O ESTÁGIO

A Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima^a – entidade onde irá decorrer o meu estágio - foi constituída a 15 de outubro de 2008 como pessoa coletiva de direito público, ao abrigo da Lei n.º 45/2008 de 27 de agosto, que estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, pelos municípios de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira, correspondendo à NUT III Minho – Lima. Como referido anteriormente esta instituição tem como principais atribuições: a promoção do planeamento e da gestão da estratégia do desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido; articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal; participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do QREN; planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal. Assegura, também, a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da Administração Central, nas seguintes áreas: redes de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos; rede de equipamentos de saúde; rede educativa e de formação profissional; ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais; segurança e proteção civil; mobilidade e transportes; redes de equipamentos públicos; promoção do desenvolvimento económico, social e cultural; e rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer.

Esta é herdeira da longa e rica experiência de associativismo intermunicipal e de gestão e implementação de inúmeros projetos candidatados Valimar ComUrb e pela CIVM aos diversos programas de financiamento do Quadro Comunitário de Apoio (QCA's II e III), Programas INTERREG II e III A^o, do atual QREN, entre outros, destacando-se projetos emblemáticos como o Valimar Digital e o Vale do Minho Digital. Na base da sua ação está a continuidade do trabalho de cooperação intermunicipal iniciado por estas, sem, contudo, perder o vínculo com a identidade construída. De salientar, ainda neste contexto, que a Comunidade dispõe de um quadro de pessoal próprio, constituído por funcionários oriundos dos extintos Gabinetes de Apoio Técnico do Vale do Lima e do Vale do Minho.

^a Para a caracterização da CIM Alto Minho foi considerado o *curriculum vitae* desta entidade e o site institucional www.cim-altominho.pt.

^o O Programa INTERREG II e III A apoiou o desenvolvimento e a cooperação das regiões transfronteiriças de Portugal e de Espanha, abrangendo as NUT III de fronteira dos dois países. Destinatários: Administração Central, Autarquias Locais, associações empresariais e outras entidades associativas ou representativas dos agentes económicos e sociais regionais ou locais.

Da sua atividade recente é de destacar:

<p>- A assinatura do contrato de subvenção global com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) no dia 19 de dezembro de 2008, que comporta uma verba de 79,1 milhões euros para o período 2007-2013, provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), para a operacionalização do Programa Territorial de Desenvolvimento do Alto Minho (PTD Alto Minho).</p>
<p>- A assinatura de um Protocolo de Cooperação com a <i>Asociația Oraselor Din Romania</i>, Associação de Municípios da Roménia de âmbito nacional. Este protocolo propõe definir projetos de cooperação entre a CIM e esta Associação no domínio da administração autárquica (gestão de projetos e respetivo financiamento), da formação profissional, inovação e emprego, empreendedorismo e coesão social, projetos que serão protagonizados pelas autarquias e outras instituições e agentes do Alto Minho.</p>
<p>- Aquisição conjunta de 489 quadros interativos para equipar todas as salas de aula do Alto Minho, no âmbito de um concurso público internacional lançado pela CIM Alto Minho, com as consequentes vantagens em termos de qualidade e preço.</p>
<p>- A estratégia de eficiência coletiva Minho IN, recentemente, aprovada e que com a presente candidatura dá um passo no sentido da sua estruturação. Este projeto promovido pela CIM do Alto Minho, em associação com as CIM do Cávado e do Ave, contempla 9 projetos âncora (Golf Minho-IN, produto turístico saúde e bem estar, competitividade e empreendedorismo, rotas dos vinhos verdes, artes e produtos tradicionais, turismo natureza, solares, aldeias e jardins, promoção turística, novos negócios da terra) com o montante global de 14,6 milhões de euros.</p>
<p>- Apoio à criação da delegação de Viana do Castelo do Banco Alimentar Contra a Fome, através da disponibilização de um armazém e instalações administrativas pelo período de um ano, e ainda pela aquisição de uma carrinha de transporte para utilização do Banco Alimentar.</p>
<p>- Adesão à AREA Alto Minho – Agência Regional de Energia e Ambiente do Alto Minho - associação anteriormente denominada AREALIMA - Agência Regional de Energia e Ambiente do Vale do Lima -, cuja área de intervenção corresponde aos municípios da</p>

NUT III Minho-Lima.
- Alargamento dos serviços do Canil Intermunicipal da Valimar, infraestrutura que serve os seis municípios que compõem a Comunidade Urbana Valimar, aos municípios do Vale do Minho, nomeadamente Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Valença e Vila Nova de Cerveira bem como ao município de Barcelos.
- Apoio à elaboração de Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas para cada um dos nove municípios ¹⁰ da CIM, de acordo com a proposta apresentada pela Associação Nacional de Municípios Portugueses. Nestes planos são equacionados os riscos associados à atividade de gestão e administração de valores e património públicos e propostas medidas que possam obstaculizar eventuais comportamentos desviantes.
- Coordenação de um projeto pioneiro em Portugal, a desenvolver quer para a CIM, quer para os seus municípios associados, de gestão conjunta das suas carteiras de seguros e riscos através de uma empresa corretora, a MDS Consultores de Seguros e Riscos, a quem competirá o lançamento e acompanhamento de um concurso público internacional tendo em vista a obtenção de um novo programa de seguros mais eficiente e economicamente vantajoso para todas as entidades.
- Lançamento de procedimento, enquanto representante de um agrupamento de entidades adjudicantes, para a aquisição de serviços de Assistência Técnica no Controlo da Qualidade da Água de Abastecimento para Consumo Humano, para o ano de 2010, para os municípios de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima e Valença.
- Desenvolvimento de um estudo para a definição de um novo modelo organizativo para o sector dos transportes públicos rodoviários no Alto Minho e subsequente lançamento dos Estudos para a Reestruturação da Rede de Transportes Públicos rodoviário, nos Municípios de Melgaço e Arcos de Valdevez numa primeira fase e nos restantes em fase posterior. Lançando-se as bases para a criação de uma “Autoridade Regional de Transportes” que pode vir a ter competências no: planeamento; organização; operação; financiamento; fiscalização; divulgação e desenvolvimento do transporte público de

¹⁰ Nesta altura Viana do Castelo ainda não fazia parte da CIM Alto Minho.

<p>passageiros.</p>
<p>- Lançamento dos Estudos Preliminares para a Centralização dos Serviços de Água e Saneamento numa Empresa Intermunicipal.</p>
<p>- Cessão da posição contratual dos projetos e programas GAC Litoral Norte, PROMAR, NEA 2 – <i>Nautisme Espace Atlantique</i>, da Comunidade Urbana Valimar para a CIM Alto Minho.</p>
<p>- A CIM Alto Minho é signatária, desde Maio de 2010, do manifesto “Ética Global para a Economia: Conseqüências para os Negócios Globais”, promovido pelas Nações Unidas, mediante o qual se compromete a incorporar nos seus princípios e valores centrais a referida ética global para a economia e a ser conduzida pela sua letra e pelo seu espírito nas suas decisões, práticas económicas e ações do quotidiano.</p>
<p>- Aprovação de uma proposta de alteração dos estatutos da CIM, no que concerne ao funcionamento dos seus Órgãos, nomeadamente no processo de decisão e na repartição dos recursos e das responsabilidades, no sentido de viabilizar a integração do Município de Viana do Castelo na Comunidade.</p>
<p>- Apresentação de três candidaturas ao Programa Operacional Regional do Norte, Eixo V – Promoção da Capacitação Institucional/Internacionalização, que envolvem a CIM Alto Minho e os seus municípios associados, e seis ao POCTEP - Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal 2007-2013, sendo que numa delas a CIM Alto Minho é Chefe de Fila, e nas outras cinco entidade parceira.</p>
<p>- Apresentação de candidatura ao Programa Operacional Potencial Humano (POPH), tendo em vista a qualificação dos profissionais da Administração do Minho-Lima.</p>
<p>- Membro da Comissão Organizadora do 1º Congresso Internacional Empreendedorismo e Valorização Sustentável do Território, que decorreu nos dias 17 e 18 de junho, em Ponte de Lima, na Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.</p>

Estão, ainda, em execução os seguintes projetos:

- PROTEC Georisk, (ON.2), no âmbito da gestão e planeamento da Proteção Civil no território.
- E-Compras e INFOGEO, submetidos ao Sistema de Apoio à Modernização Administrativa do ON.2;
- "PRO/Seguindo", submetido ao Eixo "Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados" do ON.2;
- NEA2 - <i>Nautisme en Espace Atlantique</i> , projecto candidatado ao Programa Operacional Espaço Atlântico;
- "Qualificação de Profissionais da Administração Pública Local", "Qualificação de Profissionais da Administração Pública Local (certificação para a qualidade) " e "Qualificação de Profissionais da Administração Pública Local (Especialização em Sistemas de Informação Geográfica) ", no âmbito do POPH.
- "Promoção e Sustentabilidade das Paisagens", submetido ao Eixo 3 "Valorização e Qualificação Ambiental e Territorial" do ON.2;
- "Ecominho - Reabilitação e Dinamização da Rede de Ecossistemas intertíveis e ribeirinhos do Vale do Minho" - ", submetido ao Eixo 3 "Valorização e Qualificação Ambiental e Territorial" do ON.2;

Depois de uma breve caracterização da entidade, importa agora fazer um relato sistematizado e críticos dos aspetos mais marcantes deste estágio. Assim, e tendo presente a candidatura, "Capacitação Institucional", interessa descrever algumas atividades desenvolvidas ao longo deste período de estágio. Para melhor compreensão da candidatura apresenta-se o seguinte esquema, que será analisado de seguida.

Ação 1. Capacitação Interna da CIM Alto Minho	Ação 2. Desenvolvimento Económico e Social	Ação 3. Desenvolvimento Turístico	Ação 4. Desenvolvimento Sustentável	Ação 5. Melhoria e racionalização no provimento/prestações de bens e serviços
(i) Estruturar as condições para a gestão e excelência do Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima (ii) Criar uma estrutura de apoio à gestão técnica e financeira de projetos próprios ou a cargo dos municípios (iii) Apoiar o lançamento de candidaturas próprias ou de municípios aderentes aproveitando as oportunidades oferecidas pelos programas operacionais (iv) Reforço Institucional do Alto Minho/Cooperação Territorial (v) Promoção Institucional	(i) Projeto-piloto Empreendedorismo (ii) Projeto-piloto Educação, Formação e Empregabilidade (iii) Projeto-piloto Desenvolvimento Comercial.	(i) Projeto-piloto Centro de Mar (ii) Projeto-piloto Marketing Territorial.	(i) Projeto-piloto Monitorização e Capacitação dos Consumos de Energia Elétrica no Sector Residencial (ii) Projeto-piloto Rede Ecovias (iii) Projeto-piloto Pacto do Autarcas (iv) Projeto Piloto Plano Estratégico Territorial.	(i) <i>Procurement</i> (ii) Modernização da Administração Local (iii) Projeto piloto Sistemas e Redes de Mobilidade e Transporte (iv) Projeto-Piloto Racionalização dos Sistemas de distribuição em baixa de água e saneamento (v) Redes Culturais (vi) Desporto.

Figura 1. Esquema das Ações da Candidatura “Capacitação Institucional”

Ao nível da *Capacitação Interna da CIM Alto Minho*, destaque para a ação 1. e respetivas componentes: (i) “Estruturar as condições para a gestão e excelência do Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima (PTD Minho-Lima)”¹¹ supervisionando a execução do programa, garantindo o devido enquadramento das ações nos respetivos objetivos e a coerência da estratégia de desenvolvimento preconizada são algumas das tarefas ou atividades a levar a cabo; (ii) “Criar uma estrutura de apoio à gestão técnica e financeira de projetos próprios ou a cargo dos municípios” que consiste, como o próprio nome indica, na criação de uma estrutura de apoio para proceder à gestão técnica e financeira de projetos promovidos pela CIM e municípios associados; (iii) “Apoiar o lançamento de candidaturas próprias ou de municípios aderentes aproveitando as oportunidades oferecidas pelos programas operacionais” – pretende-se identificar um conjunto de oportunidades para apresentar candidaturas aos diversos programas do QREN, do Programa Operacional de Cooperação Territorial Espanha – Portugal (POCTEP), ou do Programa Operacional Espaço Atlântico. Por outro lado, dar apoio técnico na formatação de candidaturas a serem apresentadas pelos municípios individualmente. Neste sentido, são efetuados quinzenalmente relatórios sobre os avisos de candidaturas em vigor. De referir ainda

¹¹ PTD Minho-Lima - documento que consolida a estratégia de desenvolvimento territorial para os próximos anos e as respetivas prioridades relativas ao investimento a realizar pelos municípios da CIM Alto Minho, a serem cofinanciadas pelos fundos europeus, no período de programação enformado pelo QREN 2007-2013.

que, as candidaturas a serem propostas poderão surgir de grupos de trabalho intermunicipais e transfronteiriços; (iv) “Reforço Institucional do Alto Minho/Cooperação Territorial”, esta componente irá privilegiar o aumento da capacidade de intervenção das instituições locais orientadas para o Desenvolvimento Económico e Social. Desde logo irá continuar o esforço de relacionamento e trabalho estreito com as entidades locais e regionais, designadamente a Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Vale do Minho (Adriminho), a Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Vale do Lima (ADRIL), com o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), com o Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho (CEVAL), com a Agência Regional de Energia e Ambiente (Área Alto Minho), com a Entidade Regional de Turismo Porto e Norte de Portugal, para além de outras entidades que se venha a considerar. A cooperação territorial tem um histórico importante na região do Norte e no Alto Minho em particular, nas suas diversas formas: transfronteiriça, transnacional e inter-regional. Nesta perspetiva, a cooperação é entendida como a área de atividade transversal aos diversos domínios de atividade da CIM Alto Minho. (v) “Promoção Institucional” – a constituição da CIM insere-se num novo contexto político/institucional, encontrando-se, hoje, criadas as condições para o estreitamento das relações culturais, sociais e económicas entre os dez municípios assumindo a ação concertada dos municípios, corporizada pela CIM Alto Minho, um papel fundamental na tomada de consciência desta realidade. É, neste contexto, fundamental dar corpo e visibilidade a esta nova realidade, através da concretização de ações de promoção institucional, conferindo uma imagem de distinção e notoriedade ao espaço territorial do Minho-Lima, assente numa estratégia de cooperação em vários domínios de atividade. Esta estratégia será materializada através das seguintes componentes: conceção e produção de materiais de promoção institucional, incluindo brochuras visando a apresentação da nova entidade supramunicipal: da sua missão, dos seus objetivos, prioridades e projetos; aquisição de painéis promocionais que sirvam um duplo objetivo, por um lado de promover a instituição em certames fora do espaço territorial e, por outro, constitui-se como uma exposição itinerante dos municípios do Alto Minho; boletim semestral, com informação sobre as atividades desenvolvidas e programadas pela CIM Alto Minho e municípios associados e produção de *merchandising*. É de referir, que estes produtos deverão ser coerentes, em termos gráficos, com a imagem de marca desenvolvida para a CIM Alto Minho e que sejam fatores de identidade e de coesão regional, capaz de projetar de forma clara e consistente a sua atividade. O meu estágio centra-se, particularmente, neste ponto e na elaboração de uma estratégia de comunicação e imagem. Não

obstante tive oportunidade de acompanhar todas as ações que fazem parte desta candidatura e irei ajudar na implementação daquelas que estão diretamente ligadas à área da comunicação.

No que concerne à ação 2. “Desenvolvimento Económico e Social” pretende criar-se condições que assegurem uma maior mobilização e concertação de intervenções dos diferentes atores no apoio à iniciativa empresarial e ao empreendedorismo económico local; criar uma rede de parceiros locais que, conjugado com metodologias sólidas e apoio especializado assegure a articulação/ajustamento entre a oferta e qualificações e as necessidades do mercado de trabalho; valorizar a articulação comércio-território e a criação de sinergias de interesse mútuo de base local/regional, na definição de um quadro que possa assegurar as condições para o desenvolvimento integrado do comércio. Perspetivar o Minho-Lima como espaço de excelência ambiental, económica e social, com capacidade de desenvolver uma nova conjugação de recursos e atividades, de acolhimento empresarial, com condições básicas e organizacionais favoráveis ao empreendimento, modernidade cultural e inovação enquanto dinamizadores do processo de desenvolvimento e de melhoria da qualidade de vida, são os objetivos que permitirão simultaneamente, um território competitivo mas, igualmente, com grande equilíbrio territorial, assente num modelo de desenvolvimento mais harmónico e equilibrado. Nesta estratégia de desenvolvimento integrado, é particularmente relevante a criação de condições de enquadramento nos seguintes vetores: promoção de fatores de competitividade, inovação, empreendedorismo e valorização economia de recursos, dinamização do desenvolvimento económico e criação de emprego, incremento e otimização dos níveis de educação e formação, que serão consubstanciados neste candidatura em três projetos piloto: *Empreendedorismo, Educação, Formação e Empregabilidade* e *Desenvolvimento Comercial*. Assim, no que diz respeito ao Projeto-piloto “Empreendedorismo” pretende-se elaborar, implementar e dinamizar um Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015; dinamizar e coordenar localmente o projeto e a sua ligação ao Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e gerir a rede local existente ligada a esta temática e identificar potenciais parceiros a juntar ao projeto. Por sua vez, o Projeto-piloto “Educação, Formação e Empregabilidade” visa promover a consolidação de uma rede equilibrada de oferta de ensino e formação à escala supramunicipal através de processos de concertação envolvendo os atores representativos a nível local/regional, do sistema de ensino e formação, tendo em vista a construção de uma plataforma de concertação territorial. Neste âmbito, esta plataforma terá como objetivo promover o debate sobre as estratégias de desenvolvimento local e regional sobre

as tendências de evolução dos sectores económicos dominantes, e sobre as estratégias de intervenção dos sistemas de ensino e formação e seu ajustamento às necessidades do tecido económico.

Em relação ao Projeto-piloto “Desenvolvimento Comercial”, face à importância económica e urbanística do comércio e do papel no desenvolvimento e ordenamento territorial, a CIM Alto Minho propõe-se dinamizar e acompanhar o desenvolvimento de um projeto integrado para o ordenamento e desenvolvimento comercial, promovido pelo CEVAL com as seguintes dimensões: (i) Centro de Informação do Comércio: criação de bases de dados, com Sistema de Informação Geográfica (SIG) associado, de todos os estabelecimentos de atividades económicas e dados qualitativos relevantes sobre o comércio e restauração e a estrutura e variação da procura; (ii) Fórum Comercial: estrutura de acompanhamento e debate sobre assunto pertinentes para a atividade comercial, em especial na sua relação com o desenvolvimento territorial; (iii) Plano Intermunicipal de Ordenamento Comercial: documento de orientação territorial, com linhas estratégicas e operativas para o ordenamento e desenvolvimento do território, considerando a articulação dos objetivos do desenvolvimento e ordenamento do comércio com o disposto nos planos municipais de ordenamento do território existentes, a realizar ou em processo de revisão. A ação 3. “Desenvolvimento Turístico” consiste em dinamizar o aparecimento de iniciativas que promovam a identificação de abordagens conjuntas na área do turismo; promover a articulação e integração das intervenções municipais na área do desenvolvimento turístico ao nível intermunicipal; promover a articulação e enquadramento das intervenções com as competentes entidades regionais e/ou nacionais e dotar os recursos humanos da CIM Alto Minho de competências técnicas nas áreas do turismo e marketing territorial para o acompanhamento de iniciativas e, particularmente dos projetos-piloto. “Posicionar o Norte de Portugal como uma das regiões de maior crescimento turístico do país, através de um processo de desenvolvimento sustentável baseado na qualificação, na excelência e na competitividade e inovação da sua oferta turística, transformando o turismo como sector de desenvolvimento e diversificação da economia regional”¹² é o objetivos de desenvolvimento turístico da região norte preconizado pela Agenda Regional de Turismo. Assim, foram definidos objetivos estratégicos alguns dos quais assumem relevância ao nível das atuações municipais e intermunicipais, nomeadamente: “qualificar e valorizar os recursos turísticos, potenciados os produtos turísticos prioritários e criar

¹² in Agenda Regional de Turismo – Plano de Acção para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal

infraestruturas de suporte ao turismo regional”; “desenvolver a oferta (...) e animação assente em padrões de qualidade e sustentabilidade”; “projetar e promover a oferta turística (do Alto Minho), afirmando os seus produtos turísticos prioritários” e “promover um processo de dinamização, acompanhamento e informação do turismo regional”.

Efetivamente, aos municípios cabe um papel importante na concretização destes objetivos, seja quando se trata de criação de infraestruturas, seja em matérias de cariz imaterial como a animação, a afirmação de produtos turísticos prioritários para a região ou o marketing e promoção. Sem prejuízo de algumas intervenções de âmbito eminentemente municipal, importa articulá-las ao nível intermunicipal, criando sinergias e potenciando os resultados. Neste contexto, é ainda, fundamental articular estas iniciativas com a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal, evitando-se indesejáveis sobreposições e fragmentação de esforços. Outro aspeto importante é a articulação e enquadramento das intervenções municipais/intermunicipais com a Estratégia de Eficiência Coletiva Minho IN, em particular com os projetos âncora, que visam “contribuir para o aumento da atratividade e competitividade do território, através da valorização económica dos seus recursos endógenos, como sejam os recursos naturais o património histórico ou os saberes tradicionais”¹³.

Estes esforços de articulação serão materializados através da estruturação de uma equipa da CIM Alto Minho com competências na matéria que deverá ser, também, responsável pela dinamização de um grupo de trabalho intermunicipal que terá como atribuições promover o enquadramento de todas as iniciativas nas estratégias intermunicipais e regionais. Ainda neste âmbito, serão desenvolvidos dois projetos-piloto de capacitação da CIM Alto Minho em duas áreas-chave no domínio do desenvolvimento turístico e enquadradas na Estratégia da Agenda Regional do Turismo e no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), a saber: (i) Centro de Mar – Promoção e Desenvolvimento do Turismo Náutico e dos Desportos Náuticos (produtos turísticos com grau de prioridade elevado para o território do Minho) e (ii) *Marketing* Territorial, instrumento de promoção dos territórios e de estímulo ao seu desenvolvimento, ou seja, é uma ferramenta estratégica que permite a definição da respetiva imagem, assim como o planeamento da oferta de produtos, serviços e experiências que se revelam mais determinantes do ponto de vista da competitividade e sustentabilidade, estabelecendo a sua imagem diferencial face à concorrência.

¹³ in www.minho.in.com

A realização do Plano de *Marketing* Territorial, para o Minho-lima, tornará possível à CIM Alto Minho reforçar a sua capacidade de resposta à mudança, prestar um contributo para a futura vitalidade deste território, promovendo a sua competitividade e sustentabilidade. O Plano de Marketing Territorial a desenvolver deverá assegurar - segundo a equipa técnica da CIM Alto Minho que desenhou a candidatura “Capacitação Institucional” e definiu as suas ações - as seguintes quatro condições base:

- 1 - Assentar numa visão alargada e integrada dos diversos elementos (tangíveis e intangíveis) que influenciam ou poderão influenciar a atratividade e a diferenciação da oferta territorial do Minho-Lima;
- 2 - Assegurar a integração da estratégia de marketing territorial no quadro institucional e operacional da CIM Alto Minho, tendo ainda em atenção o seu enquadramento com outras orientações estratégicas com incidência no território;
- 3 - Desenvolver um processo de consulta muito focado, envolvendo diversos *stakeholders* relacionados com os domínios relevantes da intervenção da CIM Alto Minho e dos seus associados, que potencie a geração de um sentimento de *goodwill* e de cooperação face às intervenções a realizar;
- 4 - Operacionalizar um conjunto de *outputs* e instrumentos de marketing que permitam, de forma muito concreta, passar da estratégia à ação.

A elaboração deste Plano corresponde a uma primeira fase da ação da CIM Alto Minho em matéria de Marketing Territorial. E deverá traduzir-se no ponto de partida fundamental que condiciona e enquadra toda a estratégia de marketing e comunicação a desenvolver numa fase posterior, nomeadamente a concretização do Plano de Ação que deverá incluir, designadamente, a criação de uma marca territorial, incluindo a sua definição e posicionamento e o lançamento das devidas ações de comunicação e marketing territorial. Para finalizar, é necessário assegurar ainda uma quinta fase:

- 5 - Acompanhamento e monitorização do plano e lançamento de ações de comunicação e marketing para além do acompanhamento e monitorização das demais atividades incluídas neste domínio de capacitação.

A ação 4 “Desenvolvimento Sustentável” tem como principais objetivos potenciar a imagem do Alto Minho a nível mundial, enquanto território de excelência em matéria de energia e ambiente,

através da diminuição dos consumos de energia elétrica e subsequentemente da pegada carbónica do sector residencial; definir uma estratégia conjunta na estruturação e promoção de redes de ecovias do Alto Minho, ao nível da manutenção, recuperação da sinalização e na criação e manutenção de uma estrutura de animação; potenciar a adesão dos municípios do Alto Minho ao Pacto dos Autarcas e os subsequentes cumprimentos das metas de redução das emissões de CO2 assumidas por aqueles e definir para o Minho-Lima uma estratégia territorial e sectorial, de natureza operacional, fundamentalmente orientada para as reais, atuais e expectáveis no futuro próximo, competências e quadros de atuação dos municípios.

Em Portugal a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS) 2005-2015, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 109/2007, de 20 de Agosto de 2007, pretende “retomar uma trajetória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atrativos da União Europeia (UE), num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social.” A ENDS encontra-se organizada em torno de diferentes objetivos, entre os quais “melhor ambiente e valorização do património natural” e “crescimento sustentado e competitividade à escala global” (2008:12). Um desenvolvimento sustentável pressupõe a preocupação não só com o presente mas com a qualidade de vida das gerações futuras, protegendo recursos vitais, incrementando fatores de coesão social e equidade, garantindo um crescimento económico amigo do ambiente e das pessoas.

Neste sentido, a própria UE adotou, uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável (“Uma Europa Sustentável para um mundo melhor: Estratégia 2020”), em complemento da Estratégia de Lisboa, adotada em 2000. Em consonância com a estratégia europeia e nacional, o Minho-Lima pretende apresentar-se como um espaço de excelência ambiental com capacidade de desenvolver uma nova conjugação de recursos e atividades turísticas, de energias renováveis, de acolhimento empresarial e de provisão de serviços de proximidade com qualidade e modernidade, que respondam aos desafios de competitividade e coesão. E foi com este propósito que esta ação foi desenhada, procurando dinamizar a articulação de investimentos municipais de interesse intermunicipal, bem como concertar e produzir sinergias com as principais instituições e entidades públicas e privadas na sua concretização.

Prevê-se, assim a implementação de quatro iniciativas que concorram para a concretização destas metas:

- (i) **O Projeto-piloto “Monitorização e Capacitação dos Consumos de Energia Elétrica no Sector Residencial”**, tem por objetivo potenciar a imagem do Alto Minho a nível mundial, enquanto território de excelência em matéria de energia e ambiente; através da diminuição dos consumos de energia elétrica e subsequentemente a pegada carbónica do sector residencial. Este projeto resulta de uma iniciativa conjunta da CIM Alto Minho e da *GreenWave Reality, ApS*, residindo o interesse da sua implementação no facto de ser o primeiro ensaio a nível mundial na implementação desta solução. O Alto Minho será, assim pioneiro na adoção desta solução, que no “pós” projeto, e caso se passe a uma implementação massiva da solução, será um exemplo de sucesso na implementação e cumprimento das metas nacionais constantes do Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética (PNAEE) e, subsequentemente do Plano Nacional para as Alterações Climáticas (PNAC). A implementação desta ação será faseada. Neste sentido, destaca-se a fase de divulgação de resultados, onde estive e estarei envolvida e que tem por objetivo garantir, por um lado, a disseminação ampla e eficaz do projeto e, por outro, a replicabilidade do projeto numa fase subsequente, perspetivando-se a divulgação dos resultados no *website* da CIM Alto Minho; *newsletters* – criação e distribuição de *newsletters* (formato digital) para a divulgação dos resultados obtidos; sessão de divulgação com o intuito de apresentar os resultados do projeto;
- (ii) **O Projeto-piloto “Rede Ecovias”**, considerando que o Alto Minho é um local de excelência para a prática de ecoturismo, este beneficiará de um posicionamento estratégico no que respeita à promoção e dinamização das vias verdes que possui e que tem vindo a desenvolver. As vias verdes estão destinadas a passeios pedonais e de bicicleta e pretendem reforçar a oferta turística da região como um novo produto de natureza. No entanto, neste momento, carece de alguma dinamização, promoção e articulação. Assim, e considerando que nos últimos anos o pedestrianismo e as atividades relacionadas com o desporto de natureza e ecoturismo assumiram uma dimensão de dinamização económica relevante, importa definir uma estratégia conjunta na estruturação e promoção da oferta de produtos ecoturísticos no Alto Minho. Neste sentido, surgem duas áreas temáticas de elevada importância que convém explorar e definir objetivos comuns. Estas duas áreas são: manutenção e

recuperação da sinalização; criação e manutenção de uma estrutura de animação. Em relação à manutenção dos percursos pedestres a estratégia poderá passar pela sensibilização dos agentes de decisão municipal para a definição de objetivos concretos a este nível, nomeadamente na afetação de equipas de sapadores florestais integrados nos gabinetes de técnicos florestais para a limpeza que terão como principal função a manutenção da rede de percursos.

- (iii) **O Projeto-piloto “Pacto dos Autarcas”**, que pretende potenciar a adesão dos municípios do Alto Minho ao Pacto dos Autarcas e o subsequente cumprimento das metas de redução das emissões de CO₂ no Minho-Lima. Na qualidade de signatários do pacto, as autarquias comprometem-se a superar os objetivos definidos pela UE para 2020, nomeadamente reduzir em pelo menos 20% as emissões de CO₂ nos respetivos territórios; apresentar um plano de ação para a energia sustentável, incluindo um inventário de referência das emissões; apresentar um relatório de execução para fins de avaliação, acompanhamento e verificação; organizar jornadas da energia, em cooperação com a Comissão Europeia e outros agentes, para que os cidadãos possam beneficiar diretamente das oportunidades e vantagens decorrentes de uma utilização mais inteligente da energia; informar regularmente os meios de comunicação locais sobre a evolução do plano de ação e assistir à conferência anual de autarcas da UE. Na qualidade de estrutura de apoio, a CIM Alto Minho predispõe-se a: promover a adesão ao Pacto dos Autarcas nas autarquias da sua área e disponibilizar apoio e coordenação às autarquias signatárias; disponibilizar apoio técnico e estratégico à preparação do inventário de referência das emissões e do Plano de Ação para a Energia Sustentável (PAES); disponibilizar apoio ou oportunidades financeiras às autarquias para colmatar, total ou parcialmente, os encargos relacionados com a preparação do PAES; apoiar a implementação do PAES e a organização de “Dias da energia” ou “Dias do Pacto Municipal”; comunicar os resultados obtidos à Comissão com regularidade e participar na implementação estratégica do Pacto; fomentar a comunicação entre os diversos municípios do Alto Minho e facilitar a troca de experiência entre os eles. Sendo uma estrutura de apoio, também estará vocacionada para manter um contacto permanente com a Comissão Europeia, de forma a assegurar a melhor aplicação possível do Pacto no respetivo âmbito geográfico de intervenção. De

salientar que este projeto vai de encontro às aprendizagens teórico-práticas adquiridas durante o curso, em particular no que diz respeito à cadeira de Sistemas Institucionais da União Europeia e Teoria Políticas da Integração e Políticas Comunitárias de Desenvolvimento da Estratégia de Lisboa (I&D, PME e ambiente).

- (iv) **O Projeto Piloto “Plano Estratégico Territorial”**, como o próprio nome indica visa definir para o Minho-Lima uma estratégia territorial e sectorial, de natureza operacional, fundamentalmente orientada para as reais, atuais e futuras competências e quadros de atuação dos municípios. Esta iniciativa decorre até ao primeiro trimestre de 2013 e visa concertar um diagnóstico, uma visão, uma estratégia e um plano de ação para o próximo período de programação dos fundos estruturais 2014-2020. Este plano “é um processo de condução à mudança, que desafia a participação dos cidadãos Alto Minho no debate, na reflexão e na consensualização de uma estratégia de futuro para a região: Estratégia “Alto Minho 2020”. Compreende, também, uma série de iniciativas nas quais estarei envolvida, nomeadamente, uma Estratégia de *Marketing* Territorial que passa por promover a comunicação a participação da comunidade, articulando contributos em prol do benefício coletivo; estimular a articulação entre os dez municípios da CIM e promover o reforço do seu protagonismo; desenvolver um *site* Alto Minho 2020, como suporte informativo e comunicacional; promover concursos escolares e de fotografia e edição e comunicação das publicações do estudo. Assim, espera-se que estas ações contribuam para conferir uma imagem de distinção e notoriedade à CIM Alto Minho e ao seu espaço territorial e simultaneamente a identificação dos indivíduos e entidades com o seu próprio território, bem como a captação de diversos atores não residentes para a região. E por outro lado, esta estratégia poderá contribuir para criar e consolidar ideias para o desenvolvimento de uma marca “Alto Minho”.

No âmbito da ação 5. “Melhoria e racionalização no provimento/prestações de bens e serviços” pretende promover maior eficácia, eficiência, transparência e redução de custos de aquisição de bens e serviços para os municípios que integram a CIM Alto Minho; promover iniciativas integradas de modernização autárquica com recurso ao uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação enquanto infraestrutura de suporte, numa ótica do aprofundamento e

otimização do relacionamento com os cidadãos (municípios) e os agentes económicos e sociais e adoção de práticas de referência no domínio da melhoria da eficácia e eficiência da gestão autárquica; elaboração de planos e estudos intermunicipais estratégicos de transporte, que fomentem a articulação entre os diferentes modos de transporte, a racionalização do sistema e a minimização dos custos de investimento e exploração; estudo de soluções para o sistema de abastecimento de água que possam contribuir para o aumento da qualidade da prestação do serviço e para a racionalização de custos; valorização da cultura como recurso específico de estratégia de desenvolvimento, privilegiando as redes culturais como fatores de otimização de recursos e da qualificação das organizações e agentes culturais locais e valorização da prática desportiva como instrumento de integração social e de aproveitamento/sensibilização da paisagem ambiental do território e gestão racional das redes de equipamentos. Prevê-se, assim a implementação de quatro atividades: *Procurement*; Modernização da Administração Local; Projeto-piloto “Sistemas e Redes de Mobilidade e Transporte”; Projeto-Piloto “Racionalização dos Sistemas de distribuição em baixa de água e saneamento; Redes Culturais e Desporto.

Todas as atividades que compõem a candidatura estão diretamente relacionadas com a temática do mestrado, pelo facto, de se tratar de um projeto cofinanciado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) através do Programa Operacional da Região Norte (ON.2). No termos do artigo 160º do Tratado, o FEDER “destina-se a reforçar a coesão económica e social da União Europeia, através da correção dos desequilíbrios regionais”¹⁴. Por sua vez, o ON.2 – O Novo Norte “é um instrumento financeiro de apoio ao desenvolvimento regional do Norte de Portugal, integrado no QREN 2007/2013 e no novo ciclo de fundos estruturais da UE destinados a Portugal”¹⁵. Trata-se também de uma candidatura vocacionada para o desenvolvimento do território, na qual uma estratégia de comunicação e marketing assume clara importância.

Neste sentido, particular referência para a ação 4. e respetivo projeto-piloto “Pacto do Autarcas” que vai de encontro à Estratégia de Desenvolvimento Sustentável (“Uma Europa Sustentável

¹⁴ <http://ifdr.pt>

¹⁵ <http://www.novonorte.qren.pt>

para um mundo melhor: Estratégia 2020”) e para o projeto piloto “Plano Estratégico Territorial Desenvolvimento do Alto Minho” que vai de encontro à Estratégia Europa 2020¹⁶.

Como referido anteriormente a candidatura “Capacitação Institucional” integra um conjunto de ações orientadas para questões ou temáticas que se enquadram naquilo que é a capacidade de atuação dos municípios que integram a CIM Alto Minho. Assim assumiram especial destaque no meu estágio - uma vez que estive e estarei diretamente envolvida na sua elaboração/implementação – a ação 1. e a respetiva atividade de promoção institucional que irá dar origem à implementação de uma Estratégia de comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho; a ação 3. e o projeto-piloto de Marketing Territorial, essencial para a assunção do território do Alto Minho e, por fim a ação 4 e o projeto-piloto Plano Estratégico Territorial, onde a comunidade e os diversos atores regionais são chamados a construir uma visão para o território no horizonte 2020.

As principais temáticas, direta ou indiretamente suscitada pela experiência de estágio, e que se aprofundarão no capítulo seguinte estão relacionadas com: a (i) *comunicação/marketing territorial*, que permitirá identificar como é que a CIM Alto Minho e o seu território podem ser comunicados, bem como encontrar indicações para uma melhor promoção de ambos – como já referimos um plano de marketing e comunicação territorial revela-se um instrumento oportuno para ajudar a “estruturar” o espaço territorial e o seu desenvolvimento, quer a nível estratégico quer a nível operativo; (ii) a *identidade da marca*, onde abordaremos alguns conceitos que serão importantes para ajudar a perceber qual é a identidade da CIM Alto Minho e (iii) a *comunicação da marca*, enquanto processo de criação e evolução da mesma e em particular o “caso” FEDER e a Política de Comunicação da UE.

3. DELIMITAÇÃO DA TEMÁTICA/QUESTÃO

Tendo por base a experiência de estágio, procuraremos aprofundar, neste relatório, a seguinte questão:

- **Como é que foi pensada a identidade da CIM Alto Minho? Trata-se de perceber qual é a sua identidade atual (física, psicológica e cultural) e como é comunicada.**

¹⁶ A Europa 2020 é a estratégia de crescimento da UE para a próxima década. Num mundo em mutação, pretendemos que a UE se torne uma economia inteligente, sustentável e inclusiva. Estas três prioridades, que se reforçam mutuamente, deverão ajudar a UE e os Estados-Membros a atingir níveis elevados de emprego, de produtividade e de coesão social. (*in* http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm).

Assim sendo, tomando como ponto de partida a questão acima mencionada e como forma de lhes dar resposta, procurei desenvolver uma fundamentação teórica em volta dos seguintes temas: Marketing Territorial/Comunicação Territorial; Identidade da Marca; Comunicação da Marca e o caso FEDER/Política de Comunicação da UE.

3.1 Marketing Territorial

Segundo Gaio & Gouveia (2007), "Sendo o marketing territorial"¹⁷ (ou *place marketing*) utilizado ao serviço da conceção, gestão e promoção dos lugares com o objetivo de aumentar a atratividade junto dos públicos internos e externos, as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial" (p27). Neste sentido, a marca parece constituir também um elemento essencial aos territórios, pois esta fomenta a atratividade, a conquista de confiança e a credibilidade, posicionando o território e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento. E face aos novos paradigmas de competitividade, os especialistas defendem que os territórios que não tiverem capacidade de se posicionarem no mercado e se autopromoverem correta e eficazmente entrarão em declínio potenciado por estratégias de marketing mais agressivas de territórios concorrentes. Os territórios que operam num ambiente altamente competitivo e concorrencial, devem pois estar preparados para concorrer num mercado global. Por isso, é fundamental que reconheçam que, por um lado, devem ajustar a sua oferta às necessidades e preferências dos públicos-alvo que os utilizam e, por outro lado, comunicar de forma eficaz os seus recursos, as suas predisposições, as vantagens competitivas e, de uma forma geral, as suas oportunidades. Contudo, este aspeto da comunicação dos territórios será abordado no ponto seguinte.

Assim, pode dizer-se que, no âmbito do "marketing territorial", o produto é o território com o seu património, a sua história, as suas gentes e as suas dinâmicas, sejam económicas, sociais ou culturais. Neste sentido, o principal objetivo é criar riqueza para as populações, atraindo investimento, empresas, turistas e até mesmo cativar os residentes. Para isso, o marketing territorial trabalha os fatores de diferenciação e o posicionamento do território face aos mercados que se pretendem conquistar. Traça um caminho, uma estratégia e constrói o percurso em parceria com os seus múltiplos agentes. Promove, ainda a visibilidade do lugar e da respetiva oferta, de forma a estar presente no mapa mental dos seus destinatários, de forma a conquistar

¹⁷ Kotler (1993) define-o como "o projeto de um lugar de forma a satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo".

a sua escolha. Desenvolver um território é fazer continuamente equipa, com decisores, com os agentes locais e com a população.

Posto isto, podemos dizer que os novos modelos de gestão territorial adotam, cada vez mais, o marketing e a marca territorial como instrumentos potenciadores de desenvolvimento e competitividade. Contudo, e ainda que “o marketing territorial possa assumir um papel importante na gestão da imagem dos territórios (na transformação da identidade simbólica, valorização dos seus recursos e reinterpretação da realidade), esta abordagem só trará reais benefícios quando centrada na identidade”¹⁸. E a aposta na identidade parece o caminho certo quando se fala da gestão de imagem ao nível dos territórios.

Segundo Gaio & Gouveia (2007), a gestão da marca territorial considera a estruturação de um conjunto de imagens do território de forma a fomentar identificação, notoriedade, *good will*, envolvimento e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento territorial por parte dos públicos-alvo, adotando por base uma atuação de marketing que concorra para promover o desenvolvimento de uma identidade territorial positiva e competitiva. Neste sentido o mesmo autor pensa que “Os territórios, tal como as organizações, encerram identidades com atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos de construção da imagem dos territórios e a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consolidar e valorizar essa identidade promovendo identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo os territórios concorrentes” (Gaio & Gouveia, 2007:29). Assim, crê-se que a integração e envolvimento de todos os atores nos processos de planeamento e gestão de marcas territoriais contribui significativamente para a sua valorização.

Hoje em dia, a criação de identidade converteu-se num dos grandes desafios das instituições. Cada vez mais, importa o modo como estas desejam ser apreendidas pelos públicos. É através da criação de uma identidade, que pode ser institucional, corporativa, organizacional, ou outra, que se representam os valores associados à instituição. Segundo Fonseca¹⁹ estes valores podem ser materializados através de vários elementos de comunicação, designadamente: a marca gráfica (logótipo), a organização visual, as cores e *layout* das peças gráficas (publicações, publicidades, relatórios, etc.), elementos verbais (*slogans, tags, teasers, etc.*), valores,

¹⁸ “A gestão da imagem na afirmação da identidade territorial” - Paula Matos dos Santos - Artigo elaborado no âmbito do Seminário “Gestão da Imagem”, Mestrado em Ciências da Comunicação.

¹⁹ *Dreamfeel* - João Ledo Fonseca - *Marketing e Branding Territorial* - <http://dreamfeel.wordpress.com>, consultado em 14 de novembro de 2012.

posicionamentos e ações sociais, económicas, etc., bem como a sua comunicação (interna e externa), o seu ambiente de trabalho, o atendimento ao público/cliente, etc.

Considerando que a identidade é um amplo conjunto de elementos de criação de uma *personalidade* distinta do objeto ou de uma característica ou organização a que se aplica, pode por isso mesmo ser manipulada para ser ou não independente do objeto, produto, serviço a que se aplica, se tal situação for vantajosa.

A marca e imagem visual (linha gráfica) reconhecem e caracterizam visual, física, e emocionalmente um produto, serviço ou organização. Por outro lado, o conteúdo da comunicação e posicionamento, verte valores associados, cria ligações emocionais com o seu público, quer por exemplo na compra por impulso, na adesão a uma causa, na aceitação de valores, e principalmente na identificação do consumidor com o grupo. A identidade define, assim, quem a instituição é, ou como a organização, produto ou serviço é percebida pelo público. Ou seja, a identidade trata da realidade interna da empresa, e a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma, como defende Fonseca.

No que diz respeito à imagem *corporativa* ou imagem *de marca*, esta é uma representação mental de um conjunto de características e valores que funcionam como cliché e determinam a conduta de opiniões sobre o objeto a que se aplica, conforme afirma Fonseca. O mesmo se passa com a marca de produto ou serviço. Assim, no que se refere à sua aplicação a territórios (cidades, regiões, países, etc.) tal realidade é fundamental. E a sua aplicação pode ser decisiva e preponderante, no êxito da sua aceitação ou rejeição pelo público a que se destina. Mas na prática o resultado é em tudo análogo ao marketing de produtos, serviços ou organizações, mas com uma distinção fundamental imposta pelo objeto a que se aplica: o território. Sobre esta matéria, e tal como investigou Fonseca, Philip Kotler, considerado o pai do marketing, defende que o marketing deve conquistar a mente, o coração e o espírito dos consumidores. E esta frase resume, particularmente, tudo aquilo que se disse anteriormente.

Por outro lado e tal como estudou Ruão (2006), mais relevante que imagens gráficas é o conjunto de valores interiorizados, que caracterizam a imagem criada, elementos principais da comunicação. A aceitação pelo público, seja ela racional ou emocional, consciente ou inconsciente de uma instituição, produto ou serviço passa sempre por um processo de identificação do consumidor ou dos públicos, com os valores que lhe estão associados, sejam

eles valores objetivos (preço, eficácia, qualidade, ...) sejam valores subjetivos (identificação com o grupo, *status*) ou ainda valores abstratos e indefinidos (suporte de causas sociais, preocupações ambientais, filosóficas, ...). A criação de um sistema de valores associado a uma marca, produto, serviço ou organização constitui, portanto, um processo essencial na criação da imagem. É o sistema de valores que se associam a uma *imagem* e *marca* que determinam a sua representação mental e conceptual no público-alvo. Essa imagem passa pelo *símbolo*, um dos elementos base da identidade visual que pode integrar, ou não, o logótipo. Este constitui frequentemente o elemento mais forte da identidade corporativa e concentra em si toda a força de uma identidade global complexa e de múltiplos significados. O logótipo é assim, a forma como o nome da instituição, produto, serviço ou território é representado graficamente, pela simples escolha de uma fonte de texto ou desenho original de um *lettering* específico. Aliado a um símbolo forma-se a logomarca. Porém, esta é, na maior parte das vezes, o único e principal elemento de representação gráfica da mesma. Esta constitui a representação mental que se entranha no público-alvo, e concentra todos os valores e características do objeto a que se destina.

Quando se fala de territórios, é indispensável ponderar quer os elementos simbólicos, quer os elementos emocionais do público-alvo, quer ainda as questões de identificação daqueles que estão diretamente envolvidos no território, como objetos de comunicação. Mas uma comunicação persuasiva sustenta-se em muito mais que numa mera logomarca, mesmo quando ela, pelas suas qualidades, assume facilmente a função de símbolo de um vasto sistema de valores e características diferenciadoras do objeto a que se aplica. Toda a comunicação se baseia na sua representação gráfica, que lhe dá ou retira eficiência. Mas mais que isso, é na representação gráfica das ideias e valores subjacentes - em estreita ligação com a comunicação - que resulta a anuência ou reprovação emocional do público e, por fim, a sua memorização inconsciente. A imagem gráfica deve auxiliar a comunicação, e não ter só em apreciação a estética ou tipografia.

Neste sentido, no marketing territorial, uma linha gráfica abrangente, não é uma mera linha gráfica para impressão, mas algo mais vasto, com resultados mais profundos, mais próximos do trabalho de criação comunicacional de publicidade, ou de uma definição mais lata de marketing, que de um mero trabalho técnico de grafismos. Contudo, é necessário ressaltar que o marketing não se faz apenas da visão de cada um destes elementos (valores, imagem, linha gráfica,

marca, logomarca e comunicação). A criação de uma imagem para um território pode passar por inúmeros outros fatores. Por isso, estes devem ser cuidadosamente selecionados numa visão estratégica integrada e perfeitamente definidos a nível de planeamento. Estes fatores podem ser, por exemplo, a criação de eventos notáveis, de marcas simbólicas decisivas que podem reforçar, ou não, imagens já existentes na imaginação do público-alvo ou outros elementos e ações, que se encaixem num plano estratégico e objetivo bem definido, o de vender o território. No que diz respeito ao impacto e à efetividade de seu efeito, este passa pela criatividade e qualidade da sua conceção e pela sua adaptação aos objetivos. Um exemplo notável é o de Barcelona, antes e depois dos Jogos Olímpicos de 1992. A sua imagem na mente do público foi definitivamente alterada e ficou para sempre marcada, fruto da seleção cuidadosa das associações emocionais.

Embora se tenha vindo a falar de identidade e de imagem importa clarificar melhor estes dois conceitos. Para Gaio e Gouveia (2007:29) “a identidade é um conceito emissor, que remete para um fenómeno dinâmico entre a dimensão política, os tangíveis territoriais e os resultados das interações sociais, económicas, tecnológicas das pessoas no espaço”. Ainda segundo os mesmos autores “a imagem é um conceito recetor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção da imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do recetor, mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor”.

A panóplia de sentidos que pode ser conferida à noção de identidade territorial é, porém, ampla, alterando entre as menções gerais acerca do carácter “único” dos lugares, a sua “singularidade”, “especificidade” e/ou “autenticidade”, até às alusões mais sofisticadas acerca da “tradição e modernidade”. Conforme Roca e Oliveira (2002: 7 e 8) sublinham, “a identidade territorial pode ser entendida como um conjunto de fixos espaciais (população, património natural, económico e cultural) e fluxos espaciais (atividade, relações e significados dentro de redes e sistemas horizontais/territoriais e verticais/funcionais que determinam a natureza, a sociedade a economia e a cultura) que caracteriza uma dada unidade territorial”. Logo, “as identidades territoriais são determinantes pela especificidade de uma área geográfica em termos de características da sua paisagem e dos seus modos de vida” (Roca & Oliveira, 2002: 7 e 8).

Da mesma maneira que a imagem positiva de uma organização na mente dos seus *stakeholders*²⁰ é fundamental para assegurar o sucesso da mesma, difundir uma boa imagem de um determinado território assume particular importância perante a atual competitividade. As considerações atuais sobre a competitividade dos territórios associam, cada vez mais, as potencialidades do marketing e da marca territorial como meios impulsionadores para a projeção pública dos lugares e consequentemente para o seu desenvolvimento (Van den Berg e Braun, 1999; Bennett e Koudelova, 2001 e Deffener e Liouris, 2005).

Tendo presente a ideia de “novos paradigmas de competitividade territorial”, o marketing parece arquitetar-se como um elemento com clara importância para as estratégias de gestão dos lugares. Não obstante, é consensual a aplicabilidade dos pressupostos do marketing e marca empresarial ao território. Assim, e tomando como ponto de partida os instrumentos tradicionais de marketing, o território é um produto confuso que justifica uma abordagem própria. Quando relacionado, o marketing empresarial materializa-se sob um espectro de intervenientes e relações muito reduzidas e controláveis. O contexto empresarial é essencialmente mais demarcado e claro do que a realidade territorial e a interação entre emissores e recetores é facilmente norteada e gerida permitindo abordagens e conceptualizações mais demarcadas das realidades envolventes.

Neste contexto, podemos acrescentar a opinião de Santos (2009)²¹ “Os territórios, tal como as organizações e as pessoas, são entidades sujeitas a perdas de identidade, com conflitos de interesses e relações de poder”. Para a mesma autora, e tendo em conta o ponto de vista anterior, considera de extrema importância o papel dos atores locais e o diálogo entre eles na regeneração da identidade dos territórios. Por tal, as estratégias que fazem parte do processo de construção da marca territorial devem valorizar a relação com os diferentes *stakeholders* assumindo a importância do papel que o envolvimento e ação coletiva pode ter na edificação e valorização de uma marca territorial. Neste sentido, destacamos também a importância das políticas públicas de desenvolvimento regional e local na gestão adequada da imagem do(s)

²⁰ O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963, num memorando interno do Stanford Research Institute e é cristalizado por Edward Freeman, em 1984, no clássico *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, onde é conceptualizado como “Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (p. 46). Neste contexto, e pelas limitações tantas vezes associadas ao conceito de públicos defende-se a adoção, pela filosofia subjacente, de conceito de *stakeholder* e da respetiva Teoria de *Stakeholder* de Freeman, para referência e integração na estratégia de *branding*, em toda a sua amplitude, dos diferentes grupos de interesse de um determinado território.

²¹ “A Gestão da Imagem na Afirmação da Identidade Territorial” – Paula Matos dos Santos – Artigo elaborado no âmbito do Seminário “Gestão da Imagem”, Mestrado em Ciências da Comunicação.

território(s) porque gerir um lugar é também gerir a sua imagem. Assim, a identidade de um território é o resultado de um conjunto de fatores, entre os tangíveis territoriais e os sistemas políticos e interações sociais, económicas, tecnológicas dos indivíduos. Por fim, referir que “sendo um fenómeno participado é sobre a identidade e imagem real que devem surgir as demandas da marca importando que a formulação estratégica seja participada pelos *stakeholders* territoriais cuja taxinomia é relevante, logo na fase inicial do processo” (Gaio e Gouveia, 2008:8).

3.2 Comunicação Territorial

Para Gaio e Gouveia (2007) a comunicação de marketing territorial tem por objeto criar condições que estimulem o desenvolvimento e manutenção de ligações com os públicos, atuando como um meio para atingir um fim, ou seja, o estabelecimento de um vínculo com os públicos. Este vínculo, impulsionado pelas técnicas de *marketing*, resulta do uso estratégico e integrado que se faz da comunicação e encontra-se articulado no mapa de conceitos apresentado na figura 2.

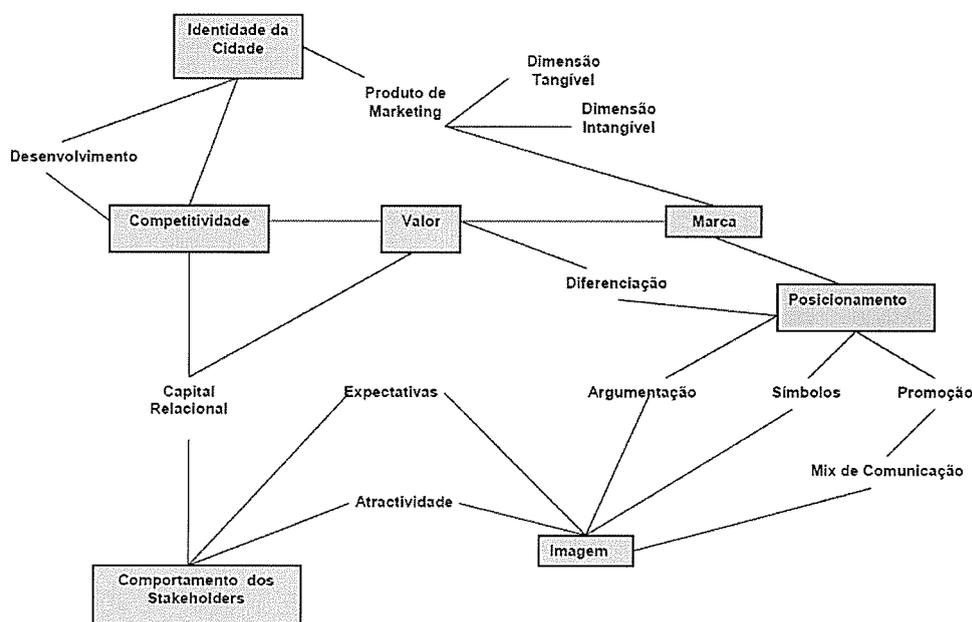


Figura 2. Mapa de Conceitos para Uso do Marketing Territorial²²

Da análise da figura 2, podemos considerar que a marca é a alavanca que estimula a procura de informação e desenvolve o interesse e o envolvimento com o território através de um pré-

²² Adaptado de Gaio, S. e Gouveia, L., 2007, pág. 32.

determinado posicionamento. A sua gestão eficiente visa a maximização dos processos comunicacionais, através da monitorização de circuitos e canais adequados, bem como, a criação de conjunturas propícias para os mesmos.

A gestão da marca abrange, assim, a seleção de atributos do território, que devem ser comunicados através de uma estratégia de posicionamento, corporizada em símbolos e técnicas de comunicação, que distinguem os territórios um dos outros, apresentando valor para os públicos abarcando os munícipes, os visitantes, as empresas, os órgãos de comunicação social e outros. Mas para se valorizar a marca é necessário ter em atenção os comportamentos dos *stakeholders* territoriais, ainda que tudo dependa de um trabalho de comunicação integrada que promove a atratividade e expectativas desses mesmos territórios.

Esta estratégia de comunicação deve ser definida tendo em conta objetivos relacionados com o aumento de notoriedade, mudança e deve incluir, segundo Pere-Oriol Costa (*cit in* Gaio, S. e Gouveia, L. (2007): uma visão prévia sobre as opções de comunicação; uma perspetiva e visão de futuro e a adoção de um posicionamento. Assim, “A essência do posicionamento reside no espaço mental que se pretende que a marca ocupe na mente do público”, referem Ries e Trout (2001) (*cit in* Gaio, S. e Gouveia, L. (2007).

Como tal, o posicionamento refere-se à forma como o território quer ser visto e reconhecido pelos *stakeholders*. Assim, para acautelar que este difunde associações positivas e concorre para o alcance de vantagens competitivas, torna-se imprescindível que tenha a capacidade de condensar a realidade e mais-valias territoriais, e comunicá-las através de todas as demonstrações territoriais.

A marca e o posicionamento devem ser corporalizados através do processo de *marketing-mix* do marketing de lugares, que engloba variáveis como produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e processo (Killingbeck e Trueman, 2002) (*cit in* Gaio, S. e Gouveia, L. (2007). A gestão destas variáveis deverá garantir a cadência dos objetivos da marca territorial com a natureza, custo e distribuição dos produtos e serviços territoriais e com as políticas promocionais dos territórios em causa. A anuência de uma estratégia de marca *umbrella*²³ para os territórios, que reconheça os objetivos coincidentes dos distintos atores territoriais e baseada

²³ Ao contrário da marca produto, que é específica para cada produto ou cada gama de produtos, a *marca umbrella* identifica várias categorias de produtos muito diferentes. A Lego comercializa, sob a sua marca, jogos, roupas e revistas. Em certos casos, a *marca umbrella* cobre domínios de atividade muito variados, chamada política de conglomerado. As grandes marcas japonesas e coreanas praticam, frequentemente esta política. A marca *Virgin* está presente em aviões, bebidas e discotecas, para além de agências matrimoniais, *lingerie*, etc.

nessa convergência a promessa, permite agrupar um conjunto de competências e instrumentos do âmbito do marketing que de outra maneira atuariam de forma faccionada aumentando, assim, a exequibilidade e a rentabilidade do investimento da comunicação territorial. Assim, segundo Rainisto (2003)²⁴, a criação de valor acrescentado é obtida à custa de uma estratégia de comunicação agressiva das características, imagem e benefícios do lugar (cit. Azevedo, 2008:1031).

Por seu lado, uma marca territorial que Anholt (2008) (*cit in* Fonseca, Fernando Pereira da Ramos, Rui A. R. (2006) s/p) chama de *identidade competitiva*, “é uma imagem que não pode ser construída ou inventada através de uma mera criação de um logótipo ou de uma campanha promocional”. Esta deve ser obtida através de uma estratégia integral que tenha em conta os fatores que influem na marca território (figura 3.) e que possibilite aos lugares alcançar a sua distinta identidade.

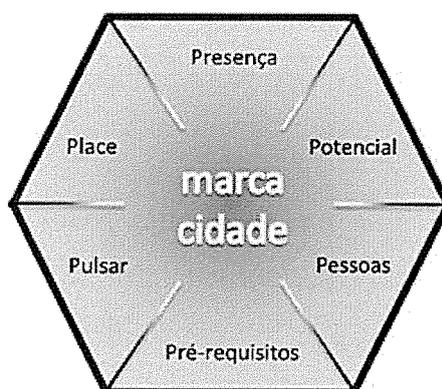


Figura 3 – Adaptado de (Anholt, 2006a)²⁵

Embora Anholt aplique este modelo às cidades, este poderá ser encarado para a maioria das marcas territoriais. Neste sentido, eleger seis grandes eixos (*6 P's*) para apreciação do valor de uma marca territorial, são eles:

- **Presença Internacional** – o reconhecimento internacional de uma região ou cidade, seja ele cultural, histórico ou outro, posiciona-a no topo das predileções das cidades a

²⁴ *in* "A gestão da Imagem na afirmação da identidade territorial", Paula Matos dos Santos, Artigo elaborado no âmbito do Seminário "Gestão da Imagem", mestrado em Ciências da Comunicação, 2009, s/pág.

²⁵ Figura retirada do documento "O Planeamento estratégico de marketing em busca de potenciar o território: o caso de Almeida, Fonseca, Fernando Pereira da Ramos, Rui A. R., 2006, s/pág.

visitar, viver ou investir. Cidades como Paris, Londres ou Nova Iorque, surgem como destinos de eleição no imaginário coletivo.

- **O lugar (*Place*)** – está relacionado com a compreensão que as pessoas têm sobre esse lugar.
- **Potencial** – encontra-se relacionado com as oportunidades que as cidades oferecem a quem as visita ou quer fixar-se.
- **Pulsar** – diz respeito ao estilo de vida que a cidade pode proporcionar.
- **Pessoas** – avalia a hospitalidade dos residentes e a sensação de segurança proporcionada aos visitantes.
- **Pré-requisitos** – analisa as infraestruturas que se encontram ligadas à qualidade de vida das pessoas.

Traçada a estratégia, os territórios devem ser comunicados, para o exterior, de forma clara, com a finalidade de influenciar a opinião pública. Para tal é indispensável uma parceria entre os atores de desenvolvimento para conseguir manter essa conduta a longo prazo. Numa altura de grande competição entre países, regiões e cidades, torna-se imperativo que estes adotem uma atitude competitiva em tudo análoga às empresas. Assim, na era da “cidade empreendedora” (Hall & Hubbard, 1996) (*cit in* Fonseca, Fernando Pereira da Ramos, Rui A. R. (2006) s/p), a manipulação das imagens da cidade, culturas e experiências, convertem-se no arsenal político mais importante para os governantes das cidades e seus parceiros.

De referir ainda que, num processo de desenvolvimento de um território podem ser consideradas duas perspetivas, uma baseada na atracção e fixação de riqueza e outra na gestão de processos de comunicação e inter-relacionamento dos atores locais. Considerando que estas duas ideias, não têm a ver diretamente com questões de infraestruturização do território que são indispensáveis, importa igualmente apostar num processo de comunicação interna que leve ao envolvimento dos agentes locais. Impõe-se orientação, bom senso e *know-how* quer dos mercados quer da comunicação que têm de se baseados num trabalho contínuo de auscultação, compreensão dos dois lados, para conseguir unir aqueles que querem “vender” o território a quem tem imenso para escolher na hora de decidir “comprar”.

As ações de comunicação territorial são fundamentais na assunção dos territórios. Neste sentido, estas podem organizar-se em dois grupos: as internas e as externas. As ações de comunicação internas visam a fidelização dos recursos presentes no território, apreender as

suas aspirações para se adequarem as estratégias. A atuação externa procura fomentar a imagem junto dos mercados selecionados, sendo nesta área que se aprimoram as técnicas de marketing. Evidenciam-se dois grandes conjuntos de técnicas para promoção dos recursos do território no exterior (Nunes, 1999) (*cit in* Fonseca, Fernando Pereira da Ramos, Rui A. R. (2006) s/p): as massivas e as seletivas. As principais especificidades destas técnicas resumem-se na figura 4.

Técnicas massivas		Técnicas seletivas		
Publicidade	Relações Públicas	Marketing Direto	Incentivos promocionais	Comunicação Pessoal
Forte difusão	Credibilidade	Interatividade	Apelativos	Muito Interativa
Expressiva	Subtileza	Dispendioso	Reativos	Presencial
Perceptiva	Exige boa equipa		Incentivos reais	Persuasiva
Padronizada			Dispendiosos	
Dispendiosa				
Impessoal				

Figura 4. Principais Técnicas de Comunicação e suas Características²⁶

3.3 A Marca

3.3.1 Identidade da Marca

A identidade da marca irá constituir o cerne deste estudo. Assim sendo, importa explorar, conforme realça Ruão (2006), a mais recente perspetiva da marca também conhecida como a *visão realista* (Grassi,1999) das marcas. Esta baseia-se em tendências relativistas e pós-modernistas e apresenta um sentido mais abrangente do conceito de marca, quando comparado com a visão proposta pela perspetiva clássica e idealista²⁷. A visão realista vê a marca como uma

²⁶ Adaptado de: O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial em busca de potenciar o território: o caso de Almeida, Fonseca Fernando Pereira da Ramos, Rui A. R., 2006, s/pág.

²⁷ Esta perspetiva defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão. Ou seja, as marcas valeriam essencialmente pelos nomes, termos, símbolos ou designs que acompanhavam

oferta particular, não tendo em conta apenas as características do produto. Os realistas encaram as marcas como algo para além do produto, apoiadas num conjunto de elementos específicos e imateriais como o nome, *design* ou embalagens. “A verdadeira marca é aquela cuja imagem está envolvida pelas características do produto”, acentua Kapferer (1992:130).

Esta *visão* trouxe um novo e essencial conceito ao seu campo teórico de análise, o de *identidade da marca*. A identidade de marca é um conceito relativamente recente e para apreender o sentido deste conceito fundamental para a gestão da marca podemos ver, Por exemplo que Kapferer (1991) considera também que para se distinguir a identidade de uma marca tem que se responder as seguintes questões: *o que é que faz a sua diferença, a sua permanência, a sua homogeneidade, o seu valor, a sua verdade e o seu reconhecimento?* Estas perguntas definem a marca e poderiam ser o seu respetivo bilhete de identidade.

Por sua vez, e segundo analisou Ruão (2006), Aaker (1996) enuncia as seguintes dimensões da identidade da marca: “marca como produto”; “marca como organização”; “marca como pessoa” e “marca como símbolo”. No que diz respeito à “marca como produto”, encara que a identidade da marca deve traduzir as características físicas do produto/serviço e o resultado das experiências de uso, mas não pode limitar-se apenas a esse aspeto, dado que não é só isto que importa ao consumidor. No que se refere à “marca da organização”, vê a organização como depositária dos direitos de marca, absorvendo os elementos da identidade organizacional que poderão e deverão ver-se refletidos na mesma. Por seu lado, a “marca como pessoa”, pondera a existência de uma “personalidade” na marca com um conjunto de características necessárias para o relacionamento com o consumidor. Por último, “a marca como símbolo” deve ser um símbolo visual forte que transmita a coesão e a estrutura a uma identidade, permitindo o seu rápido reconhecimento e memorização.

Não obstante, para além das dimensões mencionadas, “a identidade da marca deve abarcar sempre uma proposta de valor acrescentado, adequada às necessidades do consumidor e ímpar no universo da concorrência. Só desta forma a marca conseguirá criar uma presença ativa e distintiva no mercado, que estabeleça uma ligação com os consumidores e assegure a sua lealdade futura” (Dyson, Farr e Hollis, 1996, *cit in* Ruão 2006: 42). Mas na definição da

os produtos e que ajudavam ao reconhecimento e consciencialização do consumidor. Nesta linha de entendimento, Levitt (1980), Keller (1993, 1998), Aaker (1996) e Kotler (1997) defenderam que as marcas eram sobretudo extensões do produto. Isto é, em torno das características tangíveis do produto existiam desenvolvimentos do mesmo, que incluíam o nome, a embalagem, o serviço, as garantias, ou a qualidade, e que representariam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva.

identidade há que ter em conta, também, os fatores que dão credibilidade à marca, para depois serem comunicados ao consumidor, produzindo um efeito diferenciador e de apelo. É isto que se pretende com a marca CIM Alto Minho.

Posto isto, pode descrever-se a identidade de marca através de um prisma com seis facetas (Kapferer, 1991):

1. Uma marca é em primeiro lugar um “físico”, um conjunto de características objetivas salientes ou, pelo contrário, latentes, manifestadas.
2. Uma marca é uma “personalidade”. Adquire um carácter. A sua maneira de falar dos produtos ou de serviços deixa filtrar, entrelinhas, que tipo seria (se se quiser, como é frequente comparar a marca a uma pessoa).
3. A marca é um universo cultural. Por cultura, deve entender-se um sistema de valores, fonte de inspiração e da energia da marca. Assim, todos os produtos são, com efeito, o produto de uma cultura. São a sua concretização física e o seu apoio. A faceta cultural é a dos princípios fundamentais que governa a marca nas suas manifestações (produtos e comunicações).
4. A marca é um clima de relação. Com efeito, as marcas são muitas vezes ocasião de uma transação entre pessoas, de uma troca. Essa faceta é fundamental para as marcas de serviços e os cunhos também.
5. A marca é um reflexo. Confunde-se frequentemente o reflexo com o alvo. O alvo é a descrição dos compradores e utilizadores potenciais da marca. O reflexo não é o alvo, é a imagem exterior que a marca dá deste alvo. É um modelo de identificação.
6. A marca é uma mentalização. Se o reflexo é o espelho exterior do alvo, a mentalização é o seu espelho interior, perante si mesma. Com efeito, através do nosso consumo de determinadas marcas (ou cunhos) mantemos um certo tipo de relação connosco.

São estes fatores que definem a identidade da marca e o seu território de potencialidades. O prisma da identidade da marca indica que estes fatores formam um todo estruturado. Assim, a estrutura do prisma surge de uma observação de base: “a marca é um ser de discurso”. Ela só existe se comunicar. Aliás, uma marca que não comunique tem os seus dias contados. Por fim,

referir apenas que para Kapferer (1991) o prisma da identidade permite analisar a marca e retirar dela as forças e fraquezas.

Uma vez definida a identidade da marca importa agora clarificar os seguintes conceitos: identidade organizacional; o sistema de identificação das marcas; a personalidade da marca e gestão da identidade da marca (fontes de identidade da marca e comunicação interna).

3.3.2 Identidade Organizacional

O conceito de identidade da marca está ligado a um outro, o de identidade organizacional, que passamos a explicar. Desde a década de 1990 que teóricos e investigadores do comportamento organizacional se dedicam ao estudo da identidade. E, atualmente, este assunto é fundamental para o estudo das organizações. Segundo Ruão (2006:52), “A noção de identidade organizacional emergiu precisamente do trabalho desenvolvido por Albert, em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA. Estes consideraram que a identidade organizacional era uma questão autorreflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando as suas características centrais, distintivas e duradouras. E resumem o conceito em três pontos: (i) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (ii) é o que a torna distinta das outras, pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores; (iii) e é o que é entendido pelos seus elementos como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização”.

A identidade seria, assim, a forma como os funcionários vêem a sua própria organização, por oposição à imagem que seria atribuída pelos públicos externos. Por outro lado, “a identidade distintiva de cada organização é decisiva no modo como a instituição reage aos vários “assuntos. Pelo que a identidade seria orientadora e limitativa da ação organizacional, na medida em que, tal como a imagem, criaria padrões de interpretação e resposta ao funcionamento organizacional”, refere Ruão (2006).

Segundo a mesma autora (2006), a identidade é o resultado da atividade organizacional, sendo que esta pode advir de um esforço estrategicamente desenvolvido pela empresa, ou ser apenas a consequência não preparada das suas ações. Embora, perante o atual ambiente concorrencial, a organização tenha todo o interesse em pensar a sua identidade de forma organizada, ou seja, em função da sua missão e objetivos do negócio, seria demasiado arriscado deixar essa tarefa sujeita a perceções externas.

A identidade de uma organização será a consequência de uma corrente de informação, conhecimento e emoções que se encaminham para o interior, mas com origem em diferentes entidades, sem que a dicotomia interno/externo seja uma limitação da mesma. As fronteiras entre o interior e o exterior da organização são cada vez mais ténues, e os papéis de emissor e recetor estão em permanente mudança. Os funcionários das empresas podem ser ao mesmo tempo membros e consumidores, ou elementos da comunidade local, e dependendo dos papéis escolhidos terão influência na organização de maneira diferente. Por exemplo, a publicidade, considerada, um meio de comunicação externa, pondera cada vez mais as audiências internas como públicos relevantes para as suas mensagens. Por outro lado, também a relação com os consumidores se tem vindo a alterar. Atualmente, as empresas dão a entender que estes também fazem parte da mesma. Por todas estas razões os ideólogos do marketing têm procurado demonstrar a importância do conceito de identidade das organizações na sua relação com as audiências externas.

Assim, a identidade é uma forma das organizações desenvolverem uma identificação própria e vincarem a sua distinção relativamente às outras, com as quais se relacionam no mercado. As organizações procuram tornar-se análogas ao grupo de congéneres escolhidos, enquanto tentam distinguir-se de outras através de certas dimensões. Ou seja, “cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas” (Olins, 1989:7). Assim, conforme apurou Ruão (2008) por conceito de *identidade organizacional* entende-se o conjunto de elementos fundamentais, distintivos e relativamente duradouros de uma organização, que nascem da cultura e prática organizacional e funcionam como um processo de representação que esta cria para si própria e para os outros (ver figura 5)²⁸. Esses elementos seriam as convicções e valores provenientes da cultura organizacional; os seus traços de personalidade; a história, os símbolos identificativos e outras formas de comunicação.

²⁸ Adaptado de “O Papel da identidade e da imagem na gestão das Universidades, Teresa Ruão, Livro de Atas – 4º SOPCOM.

A organização

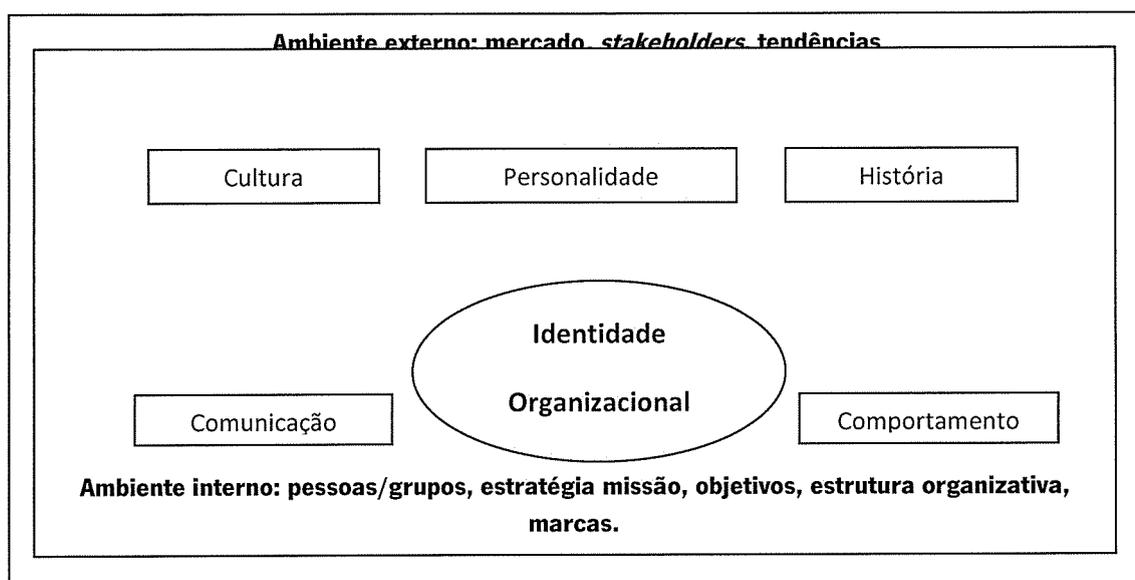


Figura 5. A identidade Organizacional

Da análise da figura 5., Ruão (2008) destacou os elementos de suporte e de intervenção na estruturação, crescimento e projeção da identidade. Neste sentido, indicou alguns fatores internos e externos, também apontados pela teoria como parte do procedimento ativo da identidade. No que diz respeito ao ambiente interno, destacou-se a identidade individual/grupal dos membros da organização, a definição de políticas da atuação, como a estratégia, a missão e os objetivos, bem com a sua estrutura organizativa. No que se refere ao meio externo, evidenciou-se as condições de mercado, a relação com os *stakeholders*-chave e as grandes tendências socioeconómicas.

Como aponta Ruão (2008), a definição de *identidade organizacional* adota uma visão interdisciplinar, procurando fazer a ponte entre o contributo de diferentes áreas científicas para o tema. Seguindo a mesma linha de autores como Hatch e Schultz (1997), Moingeon e Ramantsoa (1997) e Van Riel e Balmer (1997). Por outro lado, é de referir que o domínio de investigação da identidade nas organizações é constantemente mencionado como confuso e de débil maturidade académica. Uma das razões apontadas para o surgimento destas afirmações é a falta de diálogo entre as várias contribuições teóricas para o estudo da identidade nas organizações (Albert e Whetten, 1985; Hatch e Schultz, 1997), da gestão e do marketing (Balmer, 1995; Van Riel, 1995), do design gráfico (Olins, 1990) e da comunicação (Gruning, 1993).

Quanto ao conceito de *imagem organizacional* a sua conceptualização também não é pacífica. Contudo, parece ser mais fácil encontrar, neste conceito, pontos de comuns entre os investigadores de distintas escolas do pensamento. Neste sentido, destaque para a definição clássica de Alvesson (1990) que atesta que a imagem das organizações é a “impressão holística e viva que um grupo particular tem sobre a empresa/instituição, parcialmente resultado de um processamento de informação (criação de sentido) desenvolvido pelos membros do grupo (...) e parcialmente resultado da agregação da comunicação da empresa em questão, no que diz respeito à sua natureza, isto é o retrato projetado e fabricado dela mesma” (p. 373). Ou seja, a imagem é um conjunto de significados através dos quais a organização é conhecida e através dos quais se recordam e se relacionam com ela. E, sendo assim, uma organização não tem uma imagem mas várias, em função do contexto subjetivo (crenças, valores ou sentimentos) em que resultam das diferentes associações mentais e do *background* informativo de cada pessoa (Dowling,1986). Concluindo, a identidade e imagem são duas formas de apreender a organização. Estas devem ser complementares e orientadoras do comportamento dos diferentes públicos e constituem, atualmente, dois temas importantíssimos na vida das instituições.

3.3.3 Sistema de Identificação das Marcas

Nos estudos sobre o tema supra citado, Ruão (2006) considera que a *identidade da marca* é um conceito análogo ao de *identidade organizacional* e, assim sendo, não pode se percebida como um conjunto de sinais gráficos criados para a representar. Antes da identidade física ou visual nascer, é necessário refletir sobre as características psicológicas que se quer associar à marca, em função das suas qualidades funcionais, das expectativas dos consumidores e das perspetivas futuras da organização. Para Kapferer (1991) a emergência do conceito *identidade de marca* seria o resultado de um conjunto de características do mundo atual. Em primeiro lugar menciona a sobre comunicação no seio da globalização dos mercados; em segundo o aparecimento do “marketing” de semelhança, que “coage” as empresas a adotarem os passos uma das outras; em terceiro lugar o grande desenvolvimento tecnológico, que torna a qualidade numa característica comum a todas as empresas; e por fim, a diversificação, que pode levar à perda do real sentido da marca. Assim, a *identidade da marca* é um elemento fulcral para as organizações pois valoriza e distingue os seus produtos. Tal como referido no ponto anterior Kapferer (1991) descreveu aquilo que considera ser o “prisma da identidade da marca” como a sua fonte de informação e orientação. Este prisma estabelece, também, uma metodologia que

permite às organizações refletirem sobre o método de formação da imagem de marca, indicando a identidade como o caminho da edificação de um reflexo positivo junto dos seus públicos. Neste sentido, este “prisma da identidade da marca” deveria apresentar *um físico; uma personalidade; um universo cultural; um clima de relação; e um reflexo*. Perante isto Kapferer, enuncia três conceitos básicos: *a identidade*, como sentido profundo da marca; *a comunicação*, como o método de transferência da essência da marca aos seus públicos; e *a imagem*, como a aceção que os públicos fazem das mensagens recebidas.

Em síntese, para Ruão (2006), a identidade de uma marca deve considerar um conjunto de características específicas da marca como a sua história, os seus valores, o seu aspeto físico e a relação que mantém com o público, entre outras. E para Kapferer (1991) projetar a identidade da marca é o caminho para um melhor conhecimento das suas forças e fraquezas. Mas também Aaker (1996:68) afirma, “a identidade de uma marca (...) fornece direção, propósito e sentido à mesma. É central à visão estratégica da marca e origem de uma das quatro principais dimensões do capital marca: as associações que constituem o coração e a alma de uma marca”.

Tendo presente os elementos tangíveis e intangíveis da identidade, Kapferer (1985), assina-las duas identidades: a identidade física e a identidade psicológica da marca. A identidade física seria constituída por um conjunto de elementos - tais como, o nome, emblemas (o logótipo, o *jingle*, o *slogan* e outros símbolos visuais), grafismos (como a tipografia, os códigos e as cores) e pela embalagem o *design* do produto - que visam captar a atenção dos sentidos físicos dos consumidores e facilitar a sua identificação e atribuição de promessas feitas. A identidade psicológica da marca descreveria a sua personalidade, o seu carácter o seu território e os seus valores fundamentais, ou seja “a marca como se fosse pessoa”. Assim, e tal como já vimos no ponto anterior, no caso da identidade organizacional, também a identidade de uma marca não pode ser entendida simplesmente como conjunto de sinais gráficos criados para a representar. Antes da identidade física ou visual aparecer, é preciso refletir sobre as características psicológicas que se aspira ver associadas à marca, em função dos seus elementos funcionais, das expectativas dos consumidores, e das perspetivas futuras da empresa. Em suma, depois de determinadas as duas vertentes físicas e psicológica, a identidade da marca será uma só. Esta metodologia será de grande utilidade na parte empírica deste trabalho, como resposta às questões de partida.

3.3.4 A Personalidade da Marca

Conforme estudou Ruão (2006), Aaker (1997b) define, “a personalidade da marca deve ser entendida como o conjunto de características humanas que lhe são associadas pela empresa e pelo consumidor, ou seja, trata-se de um conceito que permite expressar atributos psicológicos que as empresas e os publicitários querem que os consumidores pensem ou sintam sobre a marca, ao mesmo tempo que traduz o que os próprios consumidores realmente pensam e sentem”. Esta analogia com a personalidade humana tem particular utilidade na identificação das características intangíveis e imateriais das marcas. No entanto, é preciso ter bem presente que a construção da personalidade da marca é distinta da personalidade humana. As características da personalidade humana são definidas com base no comportamento individual, traços físicos, atitudes e crenças, bem como aspetos demográficos (Aaker, 1997b). Por seu lado, as características da personalidade da marca podem ser construídas e influenciadas pelo contacto direto ou indireto que o consumidor tem com a marca (Plummer, 1985b). Através do contacto direto o consumidor constrói associações relativas ao seu utilizador imaginário e através do contacto indireto, confere à marca outro tipo de associações relacionadas com os atributos do produto, a sua categoria, o nome, o símbolo, o estilo de publicidade ou o preço. Contudo, existe quem atribua à personalidade de uma marca características como sexo, idade, classe socioeconómica, ou seja analogias com o carácter humano. Parte-se do princípio que os consumidores interagem com as marcas como se estas fossem pessoas. Por sua vez, autores, como Smothers (1993) encaram o facto de as marcas poderem ter uma *personalidade carismática*, o que poderia explicar o sucesso de muitas delas. “O carisma de um produto ou de uma marca está relacionado com conceitos como imagem, simbolismo ou prestígio”. Na mesma linha de pensamento Ehrenberg e tal., (1997) falam de *marcas salientes*, como sendo aquelas que alimentam nas pessoas um sentimento positivo. Todas estas metáforas têm suporte em estudos empíricos que demonstram que esses aspetos, físicos e psicológicos, do carácter ou personalidade da marca afetam realmente as preferências dos consumidores (Aaker, 1999). Assim, pode dizer-se que o conceito de personalidade pode ajudar os gestores do marketing a conduzir a marca. Contudo, esta não pode ser demasiado complexa, para que seja facilmente apreendida, e deve ser distinta, para fidelizar os seus clientes.

3.3.5 Gestão da Identidade da Marca

Quando se evoca vantagens na gestão cuidada da identidade de uma marca, Upshaw declara que “a identidade de uma marca é a configuração do seu DNA (...)” (1995:25), determinante da estratégia que dita como a marca deve ser vendida, quais as características da sua personalidade, e todos os elementos tangíveis e intangíveis, como o nome de marca, o logótipo, o sistema gráfico, entre outros. Com isto quer dizer que consolidando a identidade da marca, a empresa fortalecerá também o seu valor, evitando que seja destruído por forças externas. Assim, uma das principais dificuldades na gestão das marcas é que o assunto da identidade só se coloca, na maior parte das vezes, quando a marca tem de desenvolver programas de comunicação para divulgação dos seus produtos e do seu posicionamento. E muitas vezes, é confundida com as suas ferramentas: o nome, o *design*, a publicidade ou a notoriedade. Noutras situações, não existe uma estratégia de longo prazo da marca, ou mecanismos para medir os resultados dos programas de marketing que incidem sobre a mesma, ou ainda indicadores da ligação da marca ao sucesso a longo prazo da empresa. Perante isto, autores como Aaker (1991) e Kapferer (1991) apontam a monitorização da identidade de uma marca como o caminho para uma melhor compreensão e desenvolvimento de estratégias organizacionais. Kapferer (1991) refere, ainda, que a maior parte das vezes a marca não tem a sua definição escrita, só se podendo conhecê-la estudando os seus vestígios: “os objetos que marca com o seu cunho, e os sinais que escolhe para se apresentar”. O autor indica, assim, um caminho para que as empresas possam conhecer melhor a identidade das suas marcas e “aconselha a realização de auditorias de identidade centradas nas componentes que isolou como as suas fontes de identificação: elementos físicos e funcionais do produto; elementos visuais ou de *design*, elementos simbólicos e elementos contextuais, que no seu todo permitem determinar a proposta de valor que é feita aos consumidores”.

Para Olins, “em regra, a gestão da marca tem a ver com a criação e a manutenção da confiança, o que implica o cumprimento das promessas. As melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspeto do que são e do que fazem reforça todo o resto. Independentemente da forma como nos relacionamos com uma marca coerente, seja como clientes, fornecedores, acionistas ou empregados, ela apresenta-se sempre idêntica. As melhores marcas têm uma consistência que é construída e mantida por pessoas no interior da organização, totalmente absorvidas por aquilo que a marca significa” (Olins, 2003).

Por sua vez Kapferer refere que a gestão da marca é ainda governada apenas pelos estudos de imagem. Neste sentido, indica que é necessário saber como se é sentido e interrogar os consumidores para saber o que a marca deve dizer e fazer. “Inversamente, a lógica de capitalização faz da identidade o conceito central da gestão da marca: antes de saber como se é recebido, é preciso de saber quem se é, qual o programa da marca. Só a identidade fornece um quadro de coerência multiprodutos, multipaíses e de continuidade temporal, fonte de capitalização” (Kapferer, 1991). O mesmo autor salienta, ainda que não compete ao consumidor definir a marca e o conteúdo pois quanto mais intervenientes houver, mais os desvios se multiplicam. “Se a marca democratiza o progresso levando-o ao mercado, a sua gestão, essa não deve ser democrática, mas depender do despotismo esclarecido” (Kapferer, 1991).

3.3.6 As Fontes de Identidade da Marca

A busca da particularidade de uma marca, do seu conteúdo e valores próprios advém muito provavelmente da percepção do que uma verdadeira marca é. “Uma marca é um desígnio, um programa genético” (Kapferer, 1991). Contudo, este desígnio não está escrito em parte algum, à exceção daquelas marcas que têm uma *carta de marca*. Portanto, é preciso concluir a partir dos indícios da marca, ou seja, dos objetos da marca e dos sinais que escolhe para se anunciar.

As *fontes da identidade da marca*, as que reconhecem a sua especificidade, a sua unicidade, constituem os melhores indícios para uma compreensão do que a marca é, conforme verificou Ruão (2006). Assim, deverão ser tidos em consideração os produtos (ou serviços) que a marca assinou, o seu nome, o eventual personagem da marca, o logótipo, o país de origem, a produção publicitária. “Trata-se de conduzir uma semiologia da emissão tentando encontrar o desígnio na origem desta produção de objetos, de produtos e de símbolos” (Kapferer, 1991).

Para Kapferer, a primeira fonte de identidade da marca remete para os produtos ou serviços que a marca representa. Estes operam como o seu ponto de ancoragem, muito para além da expressão publicitária. Em seguida, aponta o *nome da marca* como a segunda fonte de identidade. Este afeta a procura do produto, na medida em que tem efeito sobre a notoriedade, reputação e imagem da marca no mercado. “O nome da marca é muitas vezes depositário das intenções da marca. Isto é evidente quando, na sua criação, o nome foi escolhido precisamente para veicular determinadas características objetivas ou subjetivas da marca. O nome é uma das fontes mais fortes de identidade. Quando a marca se interroga sobre a sua identidade, convém

auscultar o nome a fim de encontrar a lógica que teria podido presidir à seleção do nome” (Kapferer,1991).

Depois refere-se aos *personagens de marca*, como fontes de identidades. Muitas marcas determinam ser caracterizadas por personagens, que em alguns casos pode simbolizar o criador da marca, a marca em si e as suas qualidades. Outros personagens servem para criar laços emocionais entre a marca e o público. Os *símbolos* e *logótipos* da marca constituem uma outra fonte de identidade e comunicam sobre a sua personalidade e cultura. Estes constituem a sua identidade gráfica, que deve ter certos traços da personalidade ou ligação a determinados valores. De referir, ainda, que algumas marcas procuram nas raízes geográficas a sua fonte de identidade. Assim, também a história da marca origina a sua identidade. Por fim, aponta a publicidade como fonte de identidade, na medida em que esta reproduz a história da marca ou da empresa.

Uma vez reconhecidos todos estes elementos, seria possível encontrar a identidade de uma marca, as causas da sua singularidade que devem constar na proposta de valor a apresentar ao consumidor. Esta identidade deve nortear os programas de comunicação de marketing, através dos quais se dará a conhecer aos públicos a promessa da marca, motivando a escolha. A análise destes elementos pode e deve ser feita no momento de criação da marca e antes de a lançar no mercado, e simultaneamente pode constituir um mecanismo de avaliação para a definição de estratégias futuras, como acontece na maior parte das empresas. Por fim, realçar a importância da identidade como parte integrante da estratégia de gestão interna da empresa, já que ela parece influenciar a construção de marcas fortes.

3.3.7 A Comunicação Interna

A comunicação é fundamental no processo de construção e gestão da identidade da marca. De entre os públicos possíveis, destacamos os consumidores – a quem se dirigem os programas de comunicação de marketing externos – e os funcionários – para os quais se exige a criação de planos de comunicação interna específicos.

Durante muito tempo, o marketing negligenciou a comunicação interna, privilegiando a publicidade e outras formas de comunicação com os consumidores, conforme estudou Ruão (2006). Mas atualmente verifica-se a necessidade da comunicação de marketing ser entendida de forma global e integrada, incluindo também a criação de verdadeiros sistemas de

comunicação interna, capazes de disseminar e promover a adesão de todos os funcionários às características essenciais da identidade da marca. Ou seja, a identidade da marca deve ser interiorizada pelos próprios funcionários da organização.

Esta perspectiva da construção e desenvolvimento interno da marca insere-se numa questão mais vasta que é a do marketing interno, esquecido, também, muitas vezes nas empresas. Este conceito apareceu originalmente no marketing dos serviços e revelou-se muito útil na identificação de necessidades de formação, bem como nas questões de promoção da identidade cultural. Adequando estas questões à área temática deste relatório, podemos concluir que os membros da empresa são importantes e imprescindíveis na construção do sentido da marca. As suas ações para com os consumidores transformam a visão da marca numa realidade, para o bem e para o mal. E as experiências negativas dos públicos são muito difíceis de superar, por mais eficientes que sejam os esforços da comunicação de marketing. Mas a identidade da marca é tão intangível para os consumidores da empresa como para os funcionários. Pelo que é essencial que os públicos internos percebam o conceito e os valores da marca, sob pena de não o saberem transmitir para o exterior. As marcas não existem só para propósitos externos. E os funcionários não se sentirão parte de, nem agirão como, se não entenderem a marca, nem acreditarem nos seus valores. Para além disso, devem ser consideradas todas as outras ferramentas da comunicação de marketing, no sentido de encontrar a forma mais adequada de envolver todos os públicos internos da empresa, sobre todos os aspetos relevantes da marca. E isto deve ser um processo contínuo e permanente.

3.3.8 Comunicação da Marca

Kapferer (1991:55) afirma que “a marca é um ser de discurso”. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra”. Assim, pode dizer-se que a comunicação faz parte de todo o processo de criação e evolução de marca, inscrevendo-se na memória dos públicos e é com base no seu sentido próprio (a identidade) que a marca envia sinais aos públicos (via a comunicação), transmitindo mensagens sobre si que estão na base da síntese mental (a imagem) que estes dela constroem e que condiciona as suas atitudes e comportamentos para com ela. Segundo Kapferer, em assuntos de comunicação, deve distinguir-se quatro níveis de discurso, tendo cada um uma finalidade: a comunicação de empresa, da instituição, da marca e de produtos. A *comunicação de empresa* tem por objetivo torná-la mais transparente. Revela o físico da empresa, os seus

meios humanos, tecnológicos e financeiros. Elucida acerca das suas ambições enquanto agente económico e sobre os meios que põe ao seu serviço.

A *comunicação da instituição* define os valores da empresa: “é a porta-voz da alma, da vocação da empresa”. O público exige às grandes empresas que justifiquem a sua atividade. A eficiência económica e financeira já não basta, as empresas devem demonstrar a sua justificação social. A *comunicação da marca* expressa o sentido dos produtos. A marca transforma a categoria de produto e introduz-lhe os seus valores. A comunicação da marca tem por fim exprimir o conceito e a identidade da marca. Finalmente, a comunicação dos produtos ou serviços dirige-se a um consumidor efetivo. O destinatário é um comprador no mercado, atraído por uma problemática de escolha e cioso de comparar as ofertas sobre um determinado número de características de utilização e de preço. Seria, todavia, um erro conceber estes quatro registos de comunicação separadamente. Com efeito, o consumidor, esse, não está estratificado nem compartimentado: não tem de um lado, uma parte se si mesmo que teria relação com a instituição, e uma outra com a marca. Quando tem de comprar, o consumidor não limita a preocupação à marca e aos produtos, integra dados relativos à eficácia da empresa e à responsabilidade social da instituição.

Face ao exposto, no ponto anterior, podemos concluir que a questão da comunicação da identidade é central à teoria da marca. A marca não existe como um fim em si, mas na medida em que representa a oferta organizacional e se projeta aos consumidores.

3.3.9 A Comunicação de Marketing

A comunicação de marketing é uma matéria crítica de gestão que as empresas têm de encarar. Apoia-se na criação da comunicação organizacional desenvolvida pelas ciências da comunicação, mas alicerça-se em objetivos específicos. Suporta-se na relação empresa-mercado, uma relação cada vez mais sobrecarregada de comunicações e abundância informativa, mas que importa saber gerir. Tal como disse Scheinsohn (1997:XIX), “a organização do futuro – talvez amanhã ao despertarmos -, será a organização da informação e do conhecimento”. À medida que as empresas tomam consciência disso, apercebem-se da importância de otimizar a comunicação. Neste âmbito, também ao marketing se impõe um desempenho cada vez mais organizado e sistematizado no domínio da comunicação. “Um mundo tão repleto de apelos comunicativos impõe aos profissionais de marketing dos nossos

dias uma luta constante e difícil para captar a atenção, e mais do que isso, a ação dos consumidores. E é essa a perspectiva de comunicação de marketing: informar ou persuadir os consumidores a adotarem uma atitude ou comportamento” (Burnett e Moriarty, 1998).

Todas estas percepções fizeram com que a comunicação de marketing tivesse evoluído imenso nos últimos anos. Se, durante muito tempo, o marketing *mix* foi identificado como: *produto, preço, distribuição e promoção*, sendo este último o elemento eminentemente comunicativo, a partir de determinada altura conclui-se que se tratava de um conceito demasiado restritivo. “Primeiro, porque a noção de “promoção” era compreendida como persuasão, o que se estendia aos outros elementos do marketing *mix*, sempre referidos com cunho de influência, o que expunha a críticas frequentes de propósitos manipulativos” (Duncan e Moriarty, 1998). E depois, porque se conclui que não são só os programas promocionais que comunicam, mas que tudo pode enviar uma mensagem sobre a empresa e as suas marcas – do preço à distribuição, passando pelo produto em si. Assim, nos finais da década de 1990, a promoção tornou-se então um instrumento específico da comunicação de marketing, e o marketing *mix* designado por: *produto, preço, distribuição e comunicação*.

Esta substituição do conceito “promoção” por “comunicação” foi determinante, já que a comunicação pressupõe uma bidireccionalidade, ou seja, envia informações às audiências, mas também dá atenção ao seu *feedback*.

Neste sentido, a comunicação de marketing passou a ser percebida como o conjunto da comunicação de marca, ou seja, deixou de ser vista como um mero discurso sobre o produto tendente à persuasão dos consumidores, para passar a ser entendida de uma forma ampla, como “ o processo de comunicar efetivamente informações sobre os produtos ou ideias às audiências alvo” (Burnett e Moriarty, 1998). E hoje os seus objetivos são criar consciência da marca; fornecer informação; preparar o mercado; promover uma imagem positiva para a marca ou para a empresa e, em última análise, ajudar a vender o produto e manter a empresa no negócio (Burnett e Moriarty, 1998). Para atingir estas metas, a comunicação de marketing desenvolve distintas atividades introduzidas em programas de comunicação, que enviam diferentes tipos de mensagens. Embora os pontos de vista dos consumidores não se construam apenas com base nessas atividades planeadas, baseando-se, também, em outras informações que recebem, direta ou indiretamente, sobre a atuação da empresa. Por isso, e segundo Burnett e Moriarty (1998), podemos falar em dois tipos de mensagens emitidas pela empresa: (i) as

mensagens planeadas. Estas são programadas e preparadas com objetivos primordialmente comunicativos e (ii) as não planeadas que não tendo como finalidade primeira comunicar algo às audiências, transmitem também mensagens significativas sobre a empresa e as suas marcas. Tendo por referência os trabalhos de Burnett (1993) e Burnett et Moriarty (1997), e com base na investigação de outros autores (como Anderson e Kleiner, 1995; Rossiter e Percy, 1996; Ogden, 1998; e Brochand *et al.*, 1999) apresenta-se na figura 6., um resumo dos instrumentos da comunicação de marketing.

Instrumentos da Comunicação de Marketing

Publicidade	Corresponde a qualquer forma de comunicação paga, identificável e destinada a promover ideias, produtos ou serviços, com recurso aos <i>mass media</i>
Relações Públicas	Integram o esforço coordenado de meios para criara uma imagem favorável da empresa e/ou da marca na mente do público, através da realização de determinadas atividades ou programas de suporte.
Promoções	É um tipo de comunicação exclusiva de produtos e inclui as atividades de marketing que acrescentam valor aos produtos por um período limitado de tempo e que estimulam diretamente a compra pelo consumidor, a cooperação do distribuidor ou, ainda, o esforço da força de vendas
Direct Marketing	Trata-se de um sistema interativo de marketing, que permite ao consumidor aceder a informação ou comprar o produto através de uma grande variedade de meios que “subsistem a força de vendas”
	Corresponde a uma comunicação interpessoal,

Força de Vendas	com um ou mais possíveis compradores, com o objetivo de atingir a venda
Merchandising	Inclui os materiais de exposição e demonstração de produtos, que enviam mensagens de marketing no ponto de venda, e que aumentam a probabilidade e compra por um processo de sedução do consumidor
Patrocínios e Mecenato	Correspondem a apoios financeiros de uma empresa a um acontecimento ou causa, em troca de uma associação ou evento, procurando a boa vontade e simpatia do público para com a empresa
Serviços ao Consumidor	Porque uma parte importante da comunicação de marketing é pós-venda, os programas de serviços ao consumidor destinam-se a satisfazer as suas necessidades contínuas e nesse sentido significam uma comunicação continuada no sentido da lealdade à empresa, marca ou produto

Figura 6. Adaptado de Burnett (1993) e Burnett e Moriarty (1998)

Os instrumentos descritos no quadro acima apresentado, sintetizam os canais que veiculam as mensagens ditas planeadas por Burnett e Moriarty (1998) e que foram tradicionalmente distinguidas como *meios dentro* ou *fora dos média* (ou meios *above* e *below the line*). Os meios *dentro dos média* eram a publicidade nos meios de comunicação de massas, incluindo a imprensa, a rádio, a televisão, o cinema e a publicidade exterior. Enquanto que os meios *fora dos média* abrangiam as restantes ferramentas comunicativas: as relações públicas; as promoções; a força de vendas; o *merchandising*; o patrocínio, o mecenato e os serviços ao consumidor.

Segundo Brochand e tal., (1999) esta distinção faz cada vez menos sentido, porque a questão principal não são os canais usados para atingir os consumidores, mas as estratégias globais de

comunicação da empresa. Daí que tenha surgido o termo “mix de comunicação”. O termo *mix* permite expressar melhor a necessidade de conjugação das diferentes variáveis para se atingir a eficácia comunicativa, em função dos objetivos pretendidos. Na verdade, todos os elementos do marketing *mix* podem ser fontes de mensagens, planeadas ou não, sobre a empresa e suas marcas. Pelo que os autores entendem que este deve ser considerado na preparação das ações de comunicação de marketing, já que todos os contactos entre a empresa e os seus consumidores são portadores de mensagens. O nome, o logótipo, o *slogan* ou o *jingle* da marca, a embalagem, a publicidade ou a prateleira que ocupa no local de venda são instrumentos de comunicação. Mas também não nos podemos esquecer as características do produto em si e a forma de fabrico, os veículos em que é transportado, a localização da loja em que pode ser encontrado ou o preço elevado ou baixo com que é classificado, bem como a imagem dos seus utilizadores. Enfim, um sem número de elementos, que constituem a globalidade da atuação do marketing, e que devem ser tidos em conta em função das mensagens que divulgam.

Acresce, no entanto, referir que “a comunicação de marketing procura criar impressões positivas, que proporcionam satisfação aos clientes e, logo, acrescentam valor real ao produto, mas não podem nunca salvar um mal produto” (Burnett *et al.*, 1997). Tal se aplica claramente às marcas. As características intangíveis da marca deverão constituir elementos fortíssimos do conteúdo comunicativo, mas não podem deixar de estabelecer uma relação de cumplicidade com os elementos tangíveis do produto e demais componentes do *mix*. Daí o aparecimento de um novo modelo de comunicação de marketing, que assenta na necessidade de articulação comunicativa de todos os elementos do *mix*, como se verá no ponto seguinte.

3.3.10 O Modelo de Comunicação de Marketing Integrada

A Comunicação de Marketing Integrada (CMI) é uma das tendências mais importantes da comunicação de marketing da última década, segundo verificou Ruão (2006). Este novo conceito deve-se a Caywood, Shultz e Wang que, em 1991, destacaram esta ideia num relatório elaborado na *Medill School of Journalism* da *Northwestern University* nos EUA, denominado “Integrated Marketing Communications: a survey of national goods advertisers”. O seu objetivo é criar sinergias - pela articulação estratégica dos esforços individuais dos diferentes instrumentos da comunicação de marketing - que aperfeiçoem a interação entre empresa e o mercado. Crê-se que dessa articulação resultará um maior efeito comunicativo do que isoladamente, pela seleção específica dos próprios alvos, pela escolha da estratégia criativa e pela definição dos *média* e

timings. Para tal é essencial conhecer bem cada ferramenta, entender quando funciona melhor, e como podem todas atuar em conjunto. Neste sentido, têm-se vindo a desencadear alguns trabalhos que procuram propor soluções para o desenvolvimento integrado dos vários instrumentos de comunicação de marketing. Assim sendo, a CMI é muito mais do que um conceito. É um processo que reconhece o valor acrescentado de um plano que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação, tais como: a publicidade, o *direct response*, a promoção de vendas e as relações públicas, e que as combina de forma a conseguir um impacto comunicativo mais claro e consistente.

Segundo Ogden (1998) “ o mundo dos negócios parece estar a reconhecer que “todas as variáveis do marketing e da comunicação se afetam mutuamente, pelo que devem ser pensadas em conjunto como sinergeticamente”. Entende-se por “sinergia” neste caso, a conjugação dos esforços de todas as unidades de negócio, no sentido de levarem a um maior efeito do que se fossem trabalhadas individualmente. A CMI deve ser compreendida como um processo que descreve uma lógica de desenvolvimento do esforço comunicativo, conforme se pode verificar na figura 7. Só depois de se conhecerem essas motivações globais é que será possível definir as estratégias e objetivos da comunicação de marketing em particular e tendo em conta todas as ferramentas ao seu dispor: planeadas e não planeadas. E isto sem esquecer todos os outros elementos do marketing *mix*, também eles portadores de mensagens sobre a empresa e sobre os seus produtos.

Modelo de Comunicação de Marketing Integrada

Plano de Marketing

Objetivos e Estratégias de Marketing



Componentes do Marketing *Mix*

Produto—Preço—Distribuição

Comunicação de Marketing



Componentes da Comunicação de Marketing



Figura 7. Modelo Explicativo da CMI, adaptado de Burnett e Moriarty (1998:23)

Contudo, a articulação entre os vários planos de decisão organizacional, nem sempre é fácil, sobretudo no que diz respeito à implementação ou gestão do marketing *mix*. As empresas usam o marketing *mix* como uma forma de atingirem os objetivos de marketing. No entanto, não é unicamente a comunicação de marca ou do produto que deve ser cuidada, mas a totalidade da comunicação de marketing, de forma a que não haja conflitos entre as comunicações dos vários elementos do *mix*. E mais, a CMI não pode ser desligada da forma como a empresa define o seu negócio, e dos consumidores que eleger para servir. Por fim, convém também frisar que “não há um plano perfeito, que sirva todas as necessidades dos autores de um plano de CMI” (Ogden, 1998:1). No ponto seguinte analisaremos a comunicação de marca.

3.3.11 O Universo das Marcas

“O capital principal de uma empresa é constituído atualmente pelas suas marcas. Durante decénios avaliou-se o valor de uma empresa pelos seus móveis e terrenos, depois pelos seus ativos materiais, fábricas e máquinas. Reconhece-se finalmente que o verdadeiro valor residia no exterior da própria empresa: no espírito dos compradores potenciais. Quando em Julho de 1990 Bernard Tapie comprou a *Adidas*, afirma com três bandas, a razão avançada pelo comprador resume-se a uma frase: a *Adidas* era a marca mais conhecida no mundo depois da *Coca-Cola* e da *Malboro*.” (Kapferer, 1991)

Um dos aspetos da comunicação de marketing é justamente a comunicação de marca. Compreende-se por comunicação de marca o processo de transferência da identidade em imagem de marca, envolvendo todas as mensagens que são veiculadas não só pelo *mix* comunicativo²⁹, como as enviadas pelas restantes variáveis do marketing. Os consumidores não têm, portanto, um conhecimento direto da marca mas percebem-na através das suas múltiplas expressões. A comunicação de marca tem, portanto, esta dupla faceta: deve basear-se na identidade, mas constitui também uma fonte de identidade.

Partindo do reconhecimento dos elementos gerais, que distinguem o seu carácter, bem como os seus traços físicos, a empresa deve preparar mensagens que projetem a imagem que mais interessa à marca. Isto é, a imagem que condiz com a sua realidade e que cumpre os objetivos organizacionais. E isso é uma tarefa comunicativa, a de articular as três dimensões conceptuais e operativas do ser da marca, que têm que ver com o que a marca é, o que ela diz que é, e o que os públicos que se relacionam com ela dizem que esta é. Cabe à gestão do marketing gerir os fluxos de imagem, através do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada, que assegure a coerência e unicidade do discurso (Sanz de la Tajada, 1994).

Daí que a publicidade tenha sido, durante várias décadas, o meio privilegiado da comunicação da marca, porque se entendia que desempenhava um papel único no desenvolvimento da imagem pretendida. Ou seja, era considerada como a estratégia mais eficaz na construção da união conceptual entre as suas duas dimensões: identidade (o que a marca é) e imagem (o que os públicos dizem que a marca é). Em finais do século XX, a sua eficácia começa a ser posta em causa, e atualmente encontramos na literatura teorias que advogam a premência de se encontrarem novas formas de promover as marcas.

3.3.12 A Publicidade Veículo Privilegiado da Comunicação de Marca

Por publicidade, entende-se um tipo de “comunicação organizacional que produz afirmações dramáticas, repetitivas e públicas sobre as qualidades dos produtos ou serviços oferecidos para venda; sobre a imagem, cultura e atitude da organização; e casualmente sobre o entusiasmo, *performance* e empenhamento dos funcionários” (Gilly e Wolfinbarg, 1998:69, *cit in* Ruão 2006). Os anúncios são o formato da publicidade funcionar, como afirmações especializadas que se destinam a conceber situações em que os consumidores e outros públicos são motivados a levar

²⁹ Que comporta as ferramentas de comunicação de marketing anteriormente referidas.

a acabo ações favoráveis às organizações e às suas marcas. Acreditou-se durante muito tempo que, ao comunicar os principais benefícios (emocionais e funcionais) da marca e dos seus produtos, a publicidade atuaria sobre a procura, interferindo nas atitudes dos consumidores. Mas tal como se desenvolveu o conceito de marca, também a aplicação da publicidade à comunicação da marca passou por diferentes fases, e foi abordada de forma dissemelhante ao longo do século XX, em particular a partir da década de 50.

A publicidade adquiria uma enorme força, porque se acreditava que era a forma mais eficaz de atingir os consumidores, ao dispor de meios criativos que conseguiam divulgar aspetos da marca, como a sua personalidade ou carácter. Por isso, na década de 50 e 60 assistiu-se a um enorme *boom* da atividade publicitária, altura em que as empresas não dispensavam a publicidade como forma privilegiada, e até em alguns casos, exclusiva, de comunicação externa. Ela era considerada como o melhor mecanismo de escoar as crescentes produções industriais, acreditava-se na sua capacidade para divulgar os elementos simbólicos da marca, confiava-se no seu poder de persuasão junto dos consumidores, constituindo, por isso, um suporte indispensável do marketing *mix*.

Atualmente, e face ao aparecimento da corrente realista³⁰ sobre o funcionamento das marcas, surgiram novos dados que apontam para uma abordagem diferente da publicidade. Considera-se, portanto, que o seu objetivo primeiro é proporcionar informação sobre uma ou mais características e atributos dos produtos, num contexto certamente persuasivo mas nunca enganoso. Tais atributos podem ser emocionais, sensoriais ou avaliativos.

A primeira forma de pensar a publicidade, que durou até aos anos 80, tinha também na sua origem a própria atuação dos consumidores. Não nos podemos esquecer que é em meados do século XX que se generaliza o acesso dos cidadãos aos *mass media*. A rádio era já um meio implementado, mas a televisão e o cinema estavam a dar os primeiros passos, para uma implementação massiva. Maravilhados com os novos meios de comunicação de massa, detentores agora de um elemento psicológico fortíssimo como a imagem, os consumidores revelaram-se recetores muito atentos, mas também ingénuos, quanto ao funcionamento das mensagens publicitárias. Do lado académico também se desconheciam os limites dos efeitos das mensagens publicitárias (e até propagandísticas) nas mentes dos recetores dos novos *media*. No período pós-II Grande Guerra, e em resultado das experiências feitas com a

³⁰ Esta corrente realista foi abordada no capítulo 3. A Identidade da Marca.

propaganda, surgiu mesmo um modelo explicativo do fenômeno – a teoria hipodérmica – que defendia que “cada indivíduo é um átomo isolado que reage isoladamente às ordens e sugestões dos meios de comunicação de massa monopolizadores” (Mills, 1963, in Wolf, 1995:24). Entendia-se, que as mensagens persuasivas conseguiriam alcançar facilmente os indivíduos que constituem a massa (recetores), já que, a partir do momento em que o “alvo” é atingido, a mensagem obtém o êxito desejado. Em suma, entendia-se que as mensagens dos *mass media*, em particular a publicidade, poderiam ser muito eficazes, se bem preparadas na fonte emissora, pois os recetores seriam elementos passivos no processo, e logo inconscientemente influenciáveis.

Contudo, era preciso pensar a publicidade, não apenas a partir da empresa e da marca, mas também a partir dos consumidores e demais públicos recetores. Por isso, Lannon (1993) afirma que “a publicidade deve partir do pressuposto de que as pessoas são participantes ativos da comunicação, selecionando, distorcendo e recriando as mensagens, e com respostas muito mais emocionais do que racionais aos conteúdos comunicacionais”. E por esta razão, é tão importante o princípio da diferenciação das mensagens segundo os segmentos de públicos a que se destinam. A publicidade pode constituir fonte de capital para a marca, mas não deve ser vista como suporte estrutural da sua construção. Em suma, a publicidade deve ser vista como um fator, entre outros, que concorre para o apelo ao consumidor, aumentando a confiança no processo de escolha.

3.3.13 Os Meios Alternativos

A procura de alternativas à publicidade, na comunicação de marca, foi imposta pelo crescimento do mercado. Assim, é importante que as empresas avaliem essas alternativas, na medida em que para além de melhorarem os resultados comunicativos da marca, podem também atuar como barreiras à entrada de concorrentes na sua quota de mercado. Neste sentido, a comunicação não deve ser entendida apenas como informação para o mercado, mas como forma de afirmação nesse mercado. O importante atualmente é arranjar soluções criativas e inovadoras, que façam chegar as mensagens da marca aos públicos-alvo, mas que assegurem também consistência e coerência de sentidos.

O domínio da publicidade ou dos meios *above the line*, característica do marketing da maior parte do século XX, parece, então, estar a chegar ao fim e a ser substituído por outros meios de

comunicação alternativos, que permitem uma maior inovação e diferenciação. Para além disso, os orçamentos do marketing estão a ser aplicados em outras áreas como a promoção, o *direct marketing* ou o *direct response*. Neste contexto, Joachimsthaler e Aaker (1997) defendem que “as empresas devem encontrar formas alternativas de comunicarem as suas marcas, para além da tendência tradicional do recurso aos *mass media*. Considerando que a construção de marcas fortes exige uma comunicação eficaz aos públicos-alvo, defendem que a questão dos meios a usar se torna crucial”.

Já referimos que a comunicação de marca é um processo complexo, em que interferem múltiplos fatores que escapam ao emissor ou empresa, nomeadamente fatores internos aos públicos, mas também informações que recebe de outras fontes. Uma dessas fontes diversas, embora controlável, pode ser a publicidade institucional que, visando promover a empresa no seu todo, irá influenciar a imagem que o consumidor tem da marca. Sendo a publicidade institucional importante, na medida em que representa parte do negócio da empresa, pode influenciar a forma como os consumidores pensam as suas marcas, por transferência de sentimentos, crenças e atitudes. Ora, porque os gestor de marca não têm controlo sobre as mensagens institucionais pode dar-se o caso do seu conteúdo ser prejudicial ou simplesmente desligado da identidade que a marca quer transmitir. Para se evitarem estes erros, é muito importante que toda a comunicação da empresa seja articulada e pensada estrategicamente. Nestes casos, os gestores de marca podem recorrer a certas táticas de encorajamento aos consumidores para usarem o seu conhecimento institucional quando processam informação sobre a marca.

Quanto aos meios alternativos referidos, e que correspondem a um maior apelo ao uso dos instrumentos *below the line*, destacamos: a promoção de vendas, as relações públicas e os patrocínios. Sobre a promoção de vendas, Jones (1990:145) afirmou “por mais de uma década, a promoção de vendas cresceu em importância, tornando-se a mais popular ferramenta do *kit do marketer*”. Mas, Gardener e Trivedi (1998) concluíram, no seu estudo, que as promoções de vendas podem constituir um excelente meio alternativo no pacote comunicativo da marca, mas mostraram que os consumidores têm respostas diferenciais às estratégias de promoção.

Quanto às relações públicas podemos afirmar, usando as palavras de Burnett e Moriarty (1998:344), tratar-se de “um elemento vital nas comunicações de marketing”. Mas para este instrumento de comunicação de marketing, parece central um conhecimento aprofundado dos

consumidores, dado que a diferenciação constitui o ponto de partida de toda a atividade. Embora tradicionalmente as relações públicas não tenham como função primeira apelar persuasivamente à venda de um produto ou marca, mas antes criar uma imagem sustentada favorável da organização (Anderson e Kleiner, 1995). E mais do que isso, segundo Burnett e Moriarty (1998), as relações públicas, trabalhando em parceria com o gestor da marca, podem ser um mecanismo importante na definição e implementação do posicionamento de marca junto de consumidores e influenciadores.

De entre as atividades de relações públicas que mais se destacam na última década devemos referir o patrocínio que conseguiu até um estatuto próprio como meio *below the line* autónomo. Entendemos por patrocínio o apoio financeiro a um evento de carácter cultural, desportivo, ou outro, com contrapartidas negociadas em termos de visibilidade do patrocinador. Ao subscrever uma manifestação especial, a empresa pretende cumprir determinados objetivos organizacionais, pelo reforço da sua imagem, aumento da notoriedade das duas marcas ou estímulo direto das vendas dos produtos. Logo, podemos concluir que, embora as expectativas dos gestores sejam elevadas acerca das vantagens do patrocínio, este deve ser usado com cuidado e moderação, pois o seu papel parece ser a de reforço e não de criação de uma imagem favorável. O mesmo se aplica às marcas que, crescentemente, recorrem a patrocínios para afirmar a sua notoriedade, considerando que a visibilidade proporcionada lhes dará mais força no mercado. Para terminar, podemos afirmar que todos os estudos descritos foram desenvolvidos no sentido de encontrar meios e formas de comunicação que permitam uma afirmação do capital-marca, reforçando a posição da empresa no mercado.

3.3.14 A Mudança do Paradigma Comunicacional

Considera-se que o período de mudança que enfrentamos, com particular incidência na última década, fez abrir uma lacuna no núcleo de identidade das instituições. O problema da autonomia, o aumento dos fenómenos de concorrência entre instituições, a expansão da globalização, o processo de unificação do espaço europeu e as crescentes expectativas públicas de responsabilidade social têm exigido às instituições um repensar da sua identificação social, bem como do modo como se relacionam com o ambiente externo, agora encarado também como um mercado. Torna-se, pois, necessário integrar, nos princípios que regulam o funcionamento de uma entidade, a ideia de instituição-empresa. Assim, à medida que respondem a estas pressões, que desafiam valores e práticas tradicionais, as

organizações/instituições parecem precisar de novas identidades que congreguem esforços e orientem o processo de reforma. Numa dinâmica de redefinição que deve, antes de mais, ser enfrentada como uma forma de “aprendizagem organizacional” (Brown e Starkey, 2000). Aprender é usar a informação inovadora, que desafia ideias existentes, para desenvolver novas expectativas de futuro com base num permanente diálogo. E também deve ser a atitude face à mudança de identidade, a realizar através de um período de reflexão crítica, como um caminho adaptativo par um renovado reconhecimento coletivo. Trata-se, pois, de uma aprendizagem negociada, já que a organização pode enfrentar atitudes conservadoras por parte dos seus membros. Para evitar o pânico psicológico e o desconforto que a perda de sentido coletivo provoca, os membros da organização tendem a desenvolver estratégias de resistência. Estas podem tornar-se forças de bloqueio à mudança de identidade, num processo que por si só agora já é complexo e demorado. Na verdade, passar de um modelo de identidade assente em valores consensuais, para o desafio da identidade construída com propósitos de comunicação não é um processo fácil. E, além de difícil, a mudança de identidade para ser autêntica (Topalian, 2003) tem de ter reflexos nas perceções mentais e nos comportamentos dos públicos internos. O que exige que a instituição produza mensagens que a ajudem a tornar-se algo mais do que a soma das partes. Cabendo aos seus gestores seniores o papel de motores nesse processo de aprendizagem organizacional, promovendo a interiorização de uma necessária dupla identidade (tradicional/ de serviço público e utilitária/ de mercado), e a sua institucionalização para os públicos externos. A relação com o ambiente externo deve, assim, constituir igualmente preocupações para as instituições. A falta de identidades verdadeiramente diferenciadas (face a uma *identidade genérica* do sector forte), a ausência de verdadeiras *marcas-instituições* (Carrillo e Ruão, 2004) e as discrepâncias entre a retórica institucional e a realidade, têm dificultado o posicionamento das instituições em termos de imagem. A orientação apropriada a estas instituições, face à crise identitária em que se vêem envolvidas, parece ser a adoção de um novo paradigma de comunicação. No seio do qual, a primeira tarefa é recriar a identidade da organização à luz da sua nova missão, numa atitude de transparência e diálogo. Depois devem estabilizar-se as representações identitárias de fazê-las disseminar por toda a instituição. Sendo as práticas discursivas e simbólicas apontadas como o melhor caminho para essa interiorização. E em seguida, sugere-se o desenvolvimento de verdadeira política de comunicação integrada, que reconheçam a grande variedade de audiências com as quais é necessário cultivar relacionamentos comunicativos sustentados.

3.3.15 Política de Comunicação da União Europeia

Indo de encontro às imposições UE, no que diz respeito a projetos financiados, como é o caso da presente candidatura “Capacitação Institucional”, importa mencionar o que se entende por política de comunicação da UE. A política de comunicação não é objeto de disposições específicas nos tratados, mas decorre da obrigação da União Europeia de esclarecer o seu funcionamento e as suas políticas. Baseia-se também na Carta dos Direitos Fundamentais da UE – artigo 11º direito à liberdade de receber informação e de expressão, bem como a liberdade e o pluralismo dos meios de comunicação social (...) - que confere aos cidadãos o direito à informação. Nos últimos anos, as instituições da UE introduziram alterações na sua política de comunicação. Isto afigura-se necessário pelo facto de o público não se encontrar suficientemente informado acerca das políticas da UE e do respetivo impacto no seu quotidiano. Neste sentido, foram desenvolvidas uma série de estratégias e planos de ação, designadamente a comunicação intitulada “Debate Europeu: colher os ensinamentos do Plano D para a democracia, o diálogo e o debate”; “Parceria para a Comunicação sobre a Europa”; publicação do Livro Branco sobre uma política europeia de comunicação, Fórum *Internet* sobre o futuro da Europa, Programa *Prince* (programa de informação dos cidadãos da Europa), entre outras. Por sua vez, o Parlamento Europeu é da opinião que, na sua comunicação a UE tem de se exprimir de forma compreensível evitando, desta forma, o alargamento do fosso que separa as instituições da UE.

Por sua vez, o facto da candidatura “Capacitação Institucional” ser cofinanciada pelo FEDER através do Programa Operacional da Região Norte (ON.2) obriga a considerar e respeitar a normativa vigente do fundos europeus em concreto do FEDER, assim como utilizar corretamente o logótipo europeu e a imagem corporativa do ON.2. Segundo o artigo 22º do Regulamento Específico “Promoção e Capacitação Institucional”, de 1 de abril de 2008, os beneficiários das operações comprometem-se a respeitar e aplicar as obrigações e os procedimentos em vigor de informação e publicidade sobre o cofinanciamento FEDER e do respetivo Programa Operacional Regional, resultantes das disposições regulamentares comunitárias aplicáveis, bem como do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão e das normas e especificações técnicas instituídas e comunicadas pela Autoridade de Gestão. Responsabilizam-se os beneficiários das operações em apresentar à Autoridade de Gestão, em sede dos relatórios de execução e sempre que solicitado, indicadores e demonstrações de realização (materiais ou fotográficas) e, sempre

que possível, de impacto das ações de comunicação (informação e publicidade) realizadas no âmbito da execução do projeto e a autoridade de gestão informará os beneficiários de que a aceitação de um financiamento implica o consentimento de inclusão na lista de beneficiários publicada nos termos da alínea d) do n.º 2 do artigo 7.º do Regulamento (CE) n.º 1828/2006 da Comissão.

Também a estratégia global de comunicação definida para o QREN pressupõe a existência de Planos de Comunicação ao nível dos Fundos Comunitários, cuja elaboração e concretização compete às Autoridades de Certificação, e ao nível dos Programas Operacionais (PO), da responsabilidade das correspondentes Autoridades de Gestão (Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de setembro). É importante fortalecer a imagem dos fundos comunitários junto da opinião pública portuguesa, salientando a identidade de cada um desses decisivos instrumentos financeiros. Estes são instrumentos com objetivos próprios, que importa evidenciar para uma plena compreensão das políticas de investimento da UE. Os fundos têm muito a ganhar, no que diz respeito à eficácia comunicacional, em ajustarem as suas estratégias de comunicação, conquistando um espaço próprio no âmbito da arquitetura de marcas de apoio financeiro ao desenvolvimento, nas quais se incluem o QREN e todos os PO Temáticos e Regionais. Posto isto, importa esclarecer que o conceito FEDER enquanto esforço de desenvolvimento das regiões portuguesas, que se exprime em cada vez melhores equipamentos, infraestruturas, investimento produtivo, capacidade de inovação, etc. O FEDER fica posicionado como um fundo que agrega investimentos europeus e portugueses, que nos obriga a ir sempre mais longe na criação de condições estruturantes essenciais ao crescimento da qualidade de vida das populações. Este é o fundo que permite a Portugal superar-se e alavancar o seu desenvolvimento.

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO

4.1 Introdução

A regulamentação comunitária para o período de programação 2007-2013 renova e reforça o papel e a importância dos mecanismos de informação e de publicidade na Política Europeia de Coesão. O financiamento comunitário das medidas e instrumentos de política pública de âmbito nacional que visam o desenvolvimento económico e social, a criação de emprego e a coesão territorial no seio da União Europeia deverá ser relevado e conhecido pela população em geral.

Assim, e dando cumprimento ao disposto nos Regulamento (CE) n.º 1083/2006 de 11 de Julho e Regulamento (CE) n.º 1828/2006 de 8 de Dezembro, está a ser elaborado um Plano de

Comunicação para a operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”, onde será definida a estratégia da comunicação e se encontram programadas e estruturadas as ações de informação e publicidade a desenvolver. A Autoridade de Gestão compromete-se, nos termos do número 1 do artigo 69.º do Regulamento (CE) 1083/2006 (Disposições Gerais para o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão), a assegurar as ações de informação e publicidade relativas às ações que serão objeto de financiamento. Por sua vez, os promotores das operações vêm-se impelidos a dar cumprimento a esta normativa mediante a implementação efetiva do presente do Plano Comunicação.

Com estas ações pretende-se, por um lado, informar os beneficiários potenciais e finais do conteúdo do projeto e da intervenção, garantindo desta forma o conhecimento e a transparência da ação da União Europeia, e por outro, informar a opinião pública sobre o papel desempenhado pela Comunidade, em colaboração com os Estados-Membros, a favor das intervenções em causa e dos respetivos resultados.

Este Plano de Comunicação tem por base a preocupação não apenas de publicitar convenientemente a operação, respeitando as normas e procedimentos em vigor, mas também de procurar agregar sinergias resultantes das ações definidas no âmbito da operação, para que os públicos-alvo específicos desta operação se revejam na CIM Alto Minho e que a materialização desta estratégia de comunicação e imagem seja fator de identidade e coesão regional, capaz de projetar de forma clara e consistente a sua atividade.

Para o efeito serão utilizadas meios diversificados de informação e divulgação, de acordo com os diferentes objetivos e públicos-alvo, que permitam uma boa publicitação, monitorização e acompanhamento da implementação da operação.

Nos pontos seguintes apresentamos o Plano de Comunicação da Operação.

4.2 Definição da Operação

A “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho” integra um conjunto de ações (abordadas no capítulo 2 do presente relatório) que passamos a anunciar: ação 1. *Capacitação Interna da CIM Alto Minho*; ação 2. *Desenvolvimento Económico e Social*; ação 3. *Desenvolvimento Turístico*; ação 4. *Desenvolvimento Sustentável* e ação 5. *Melhoria e Racionalização no Provimento/Prestação de Bens e Serviços*. Estas ações estão orientadas para questões ou temáticas que se enquadram naquilo que é a capacidade de atuação dos municípios que integram a CIM Alto Minho.

Assumindo especial destaque, para este Plano de Comunicação, na ação 1. a atividade de promoção institucional que irá dar origem à implementação de uma Estratégia de Comunicação e Imagem para a CIM Alto Minho; na ação 3, o projeto-piloto de marketing territorial, essencial para a assunção do território do Alto Minho e, na ação 4, o projeto-piloto Plano Estratégico Territorial, onde a comunidade e os diversos atores regionais são chamados a construir uma visão para o território no horizonte 2020. Compreende também iniciativas de suporte a uma necessária Estratégia de Marketing Territorial que passa por promover a comunicação e a participação da comunidade, articulando contributos em prol do benefício coletivo; estimular a articulação entre os dez municípios da CIM e promover o reforço do seu protagonismo; desenvolver um *site* Alto Minho 2020, como suporte informativo e comunicacional; promover concursos escolares e de fotografia e edição, comunicação das publicações do estudo.

Todas as ações acima referidas, e em particular as atividades a desenvolver, pretendem conferir uma imagem de distinção e notoriedade à CIM Alto Minho e ao respetivo espaço territorial e, simultaneamente, a identificação dos indivíduos e entidades com o seu próprio território, bem como a captação de diversos atores não residentes para a região. Na verdade, a constituição da CIM Alto Minho insere-se num novo contexto político-constitucional, encontrando-se, hoje, criadas as condições para o estreitamento das relações culturais, sociais e económicas entre os dez municípios do Alto Minho. Assumindo, a ação concertada dos municípios, corporizada pela CIM, um papel fundamental na tomada de consciência desta realidade. É, neste contexto, fundamental dar corpo e visibilidade a esta nova realidade, através da concretização de ações de promoção institucional, conferindo uma imagem de distinção e notoriedade ao espaço territorial do Minho-Lima, assente numa estratégia de cooperação em vários domínios de atividade.

De referir, que apesar da sua curta “experiência de vida”, a CIM é herdeira de uma longa e rica experiência de associativismo municipal e de gestão e implementação de inúmeros projetos candidatados pela Comunidade Urbana Valimar e pela Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho aos diversos programas de financiamento. Neste sentido, todas as atividades desenvolvidas no âmbito da candidatura “Capacitação Institucional” convergem para dar visibilidade a todas as iniciativas da CIM Alto Minho, para que esta seja reconhecida por todos os agentes do território e exterior a ele e, principalmente, para que sintam que esta instituição representa os interesses de todo o Alto Minho.

4.3 Objetivos do Plano de Comunicação

4.3.1 Objetivos Estratégicos Gerais

- a) Consolidar a imagem da CIM Alto Minho e promover a divulgação e compreensão dos objetivos das diferentes ações da operação “Capacitação Institucional” enquanto atividades estruturantes, para o desenvolvimento da região, em que esta está envolvida;
- b) Otimizar o fluxo de informação entre os parceiros do projeto e organizar uma comunicação eficiente entre as instituições participantes no projeto;
- c) Dar a conhecer o projeto e os potenciais atores envolvidos e os principais beneficiários;
- d) Informar e comunicar os resultados do projeto a organismos e entidades públicas e privadas de outras regiões europeias e a instituições nacionais e europeias que possam estar interessadas no projeto;
- e) Mobilizar a comunidade do Alto Minho para a realização dos objetivos do projeto;
- f) Facilitar a identificação clara das atividades do projeto face aos objetivos de coesão e fundos estruturais da UE a eles afetados.

4.4 Missão

A missão do presente Plano de Comunicação é:

“dar visibilidade a todas as iniciativas da CIM Alto Minho, para que esta seja reconhecida por todos os agentes do território e exterior e ele e, principalmente, para que sintam que esta instituição representa os interesses de todo o Alto Minho e simultaneamente estabelecer uma boa imagem da UE, da sua política de Coesão e dos seus instrumentos”.

Neste sentido, iremos procurar a excelência na comunicação dos objetivos e ações da operação “Capacitação Institucional”, conscientes de que o êxito desta operação depende em grande medida da qualidade e eficiência da sua comunicação.

A todos aqueles que interna e externamente estarão envolvidos na implementação do Plano, impõe-se inovação nos processos e resultados e identificação com a missão da operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”, espírito de equipa e articulação com todos os *stakeholders* envolvidos, e acima de tudo empenho para alcançar um objetivo que é comum e

que visa resultados positivos concretos para a imagem da região do Alto Minho, de Portugal e da União Europeia.

Ao fomentarmos o interesse público pelos objetivos da operação estamos também a criar sinergias entre os destinatários da operação, a gerar confiança e a estabelecer uma boa imagem da UE, da sua política de Coesão e dos seus instrumentos (fundos estruturais).

4.5 Estratégia de Comunicação

Tendo por base o Plano e Estratégia de Comunicação para o Programa Operacional Regional de Lisboa, 2007- 2013 (POR Lisboa) podemos retirar daqui algumas ilações, nomeadamente que a disparidade de interesse pela temática “desenvolvimento regional” é um dos principais entraves com que nos podemos vir a deparar no desenrolar deste plano. Embora haja uma grande atenção dos media face aos temas relacionados com os fundos estruturais, defrontamo-nos com algumas dificuldades quando se trata de falar de projetos concretos no terreno, candidaturas ou desafios de âmbito regional. As mensagens e os conteúdos são quase sempre muito seleccionadas e ficam no crivo do “interesse nacional”. Por sua vez, quando o panorama é exclusivamente regional ou assim identificado pelos públicos as intervenções mesmo que tenham grande impacte político, económico e social são quase sempre desvalorizadas.

Esta situação é ainda agravada pela assimetria entre os *media* regionais, claramente desconsiderados relativamente aos media nacionais. Assim, a escassez de veículos comunicacionais regionais conduz quase sempre a mediatização para os órgãos de informação nacionais o que gera alguns problemas difíceis de ultrapassar, como por exemplo o fato de os media nacionais filtrarem de forma aleatória as notícias de interesse estritamente regional e o fato dos custos de ações publicitárias serem agravados com o acesso a públicos e contactos que não interessam à(s) entidade(s) que atua(m) a nível estritamente regional. A região do Alto Minho não escapa a estes constrangimentos.

Posto isto, há ainda que ponderar sobre a atenção a dar aos órgãos de informação a nível concelhio. Uma vez mais, porque se trata de uma região sobretudo rural confrontamo-nos com estruturas de fraca penetração social. Por exemplo, as estações de rádio têm fracos recursos humanos e de produção. Os jornais e revistas são, quase sempre, dependentes e servem interesses restritos. Neste sentido, a valorização dos media regionais é justamente uma das áreas estratégicas de intervenção que importa passar a introduzir no planeamento de ações de desenvolvimento regional.

Mais uma vez e tendo como referência o POR Lisboa, no que diz respeito aos novos media (*websites, blogs, media digitais*) há grande variedade, mas escassa notoriedade. Estes são lugares comunicacionais de grande disseminação, mas também de penetração social crescente pelo que importa investir na abertura de pontes de cooperação com estes novos media. Neste ponto, importa também realçar que se trata de uma área que nos permite acesso direto a muito dos atores que nos interessa mobilizar ou manter informados. Os *websites* dos municípios, das universidades e das empresas são apenas alguns dos exemplos de meios que podemos usar amplamente e com baixo custo em prol da divulgação das atividades desta operação.

A CIM Alto Minho enquanto líder da operação “Capacitação Institucional” reconhece o papel relevante da comunicação e informação no seu ciclo de vida. A existência deste Plano de Comunicação é definida como um instrumento de gestão cuja implementação deverá permitir:

- **Planificar** de forma contínua e sistemática, definindo antecipadamente as várias formas de atuação de forma a alcançar os objetivos traçados;
- **Organizar** os meios humanos, financeiros e materiais, com vista a alcançar com eficácia as metas previamente definidas;
- **Gerir** os recursos disponíveis, de modo a alcançar os resultados previstos com o mínimo de custos;
- **Assegurar** o acompanhamento e monitorização dos desvios ocorridos entre o previsto e o realizado e avaliar esses mesmos desvios, de forma a se poderem tomar as devidas medidas corretoras.

Tendo presente este pensamento estratégico como base estruturante da operação, a comunicação deve permitir avaliar a todo o momento a forma como são aplicados os seus recursos para promover a imagem institucional da CIM Alto Minho, dando a conhecer as suas potencialidades e oportunidades, constituindo-se como um recurso integrado no modelo de gestão da operação, que acompanhará todo o seu ciclo de vida, ajustando-se às suas diferentes fases: lançamento, implementação e avaliação.

Nesta dimensão, o plano deverá responder a necessidades específicas em termos de notoriedade, divulgação e acessibilidade, tendo em atenção a diversidade de públicos- alvo que pretende atingir bem como a utilização dos meios e instrumentos mais adequados face a estes públicos.

Assume particular destaque o papel que se pretende conferir aos novos *media*. Estes deverão ocupar um papel verdadeiramente estruturante na Comunicação da operação. Ou seja, a utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação deverá aproximar o cidadão da estrutura da operação, promovendo, assim, uma comunicação pró-ativa, uma fácil disseminação, criando meios de relacionamento que estimulem o conhecimento, a confiança e a transparência, informando de forma clara, objetiva e atempada os seus destinatários.

Desta forma, procura-se facilitar e aumentar a perceção que os cidadãos possuem em relação ao papel que estes apoios assumem para o desenvolvimento económico, social e territorial do país.

Assim, e sendo alargado o número de domínios, instrumentos e canais que à partida se podem considerar em matéria de comunicação e informação, destacam-se os seguintes como áreas-chave de intervenção:

- Consolidação da identidade/imagem;
- Promoção da informação às populações;
- Desenvolvimento da reputação dos municípios.

Na fase de lançamento da operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”, serão impulsionadas ações destinadas a diferentes públicos-alvo destacando-se os meios mais direcionados para a notoriedade e reconhecimento desta operação junto do grande público (consolidação da imagem, comunicação mediática, e publicitária) e a organização de eventos e divulgação junto dos potenciais beneficiários que visam em particular atingir os objetivos de divulgação da “oferta” da operação, bem como de ajustamento da “procura”. É neste contexto que se enquadram os seminários, os debates, as campanhas de sensibilização e divulgação da operação, junto de potenciais destinatários da mesma.

Mais uma vez, é de salientar o papel que se pretende atribuir aos novo media, para que estes assumam um papel essencial na comunicação da operação. Deste modo, e como já foi referido anteriormente, a utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação deverão permitir a aproximação do cidadão à estrutura da operação, promovendo uma comunicação pró-ativa, uma fácil disseminação, criando meios de relacionamento que incentivem o conhecimento, a confiança e a transparência, informando de forma clara, objetiva e atempada os seus destinatários.

A diversidade de beneficiários e das temáticas, bem como a escassez de recursos disponíveis para suportar os custos inerentes, exigem das ações de comunicação um enquadramento

rigoroso e bom aproveitamento das oportunidades que se oferecem ou desencadeiam. Em resumo, para uma contínua segmentação e especialização de ações e mensagens, serão identificados no ponto 4.9. os públicos-alvo desta operação.

Neste sentido, identificam-se dois tipos de ação na comunicação da operação:

- Ações de natureza direta (públicos-alvo da operação);
- Ações dirigidas aos mediadores (jornalistas, *opinion makers* e decisores políticos e empresariais).

4.6 Estratégia de Comunicação Interna

Os objetivos específicos da comunicação interna são:

- a) Sistematizar a comunicação entre o(s) parceiro(s), especialmente entre o(s) parceiro(s) e o líder do(s) projeto(s), já que dela depende a boa gestão e execução do(s) projeto(s);
- b) Manter informados os parceiros sobre as ações comuns e as obrigações administrativas, financeiras assim como o seguimento e avaliação;
- c) Informar e comunicar os resultados e impactos da operação às entidades e organismos públicos ou privados e outras instituições que possam estar interessadas na mesma.

4.7 Estratégia de Comunicação Externa

Os objetivos específicos de divulgação e comunicação externa são:

- a) Desenvolver ações e tarefas regulares e continuadas que permitam um fluxo constante de notícias, informações e dados sobre a operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”, nomeadamente sobre os seus objetivos, ações, a razão da sua criação, os parceiros envolvidos, os progressos e resultados obtidos, etc.;
- b) Realizar uma comunicação eficaz e transparente sobre os temas da operação, nomeadamente sobre: desenvolvimento económico e social; desenvolvimento turístico; desenvolvimento sustentável, melhoria e racionalização no provimento/prestação de bens e serviços e política de coesão e os seus instrumentos (fundos estruturais);
- c) Proporcionar uma base documental e material de referência para a realização de trabalhos e estudos;
- d) Difundir novos conhecimentos ou material de referência para decisores políticos a nível local, regional, nacional e europeu;

- e) Conferir uma imagem de distinção do território que a CIM Alto Minho representa, de forma a aumentar a sua notoriedade e atratividade;
- f) Estabelecer uma relação favorável e contínua com os jornalistas de diversas áreas com vista à promoção de entrevistas, reportagens e outras matérias jornalísticas sobre a operação.

4.8 Mensagem

A(s) mensagem(s) da operação devem resumir a “essência” da mesma. Sendo simples e concretas são a base para todas as atividades de difusão e devem ser relevantes para todos os públicos-alvo. A(s) mensagem(s) relembram os objetivos e dão relevo ao valor associado e os benefícios que o projeto acarreta.

De seguida iremos destacar alguns princípios fundamentais da comunicação a utilizar, - que recriamos inspirados em alguns autores da área -, partindo do princípio de que nenhum recetor capta ou interpreta uma mensagem como o emissor a transmitiu.

- Cada comunicação implica um conteúdo e uma relação, sendo que o segundo condiciona o primeiro;
- A natureza da relação fica condicionada pela valorização dos processos comunicativos por parte dos interlocutores;
- A comunicação humana utiliza modalidades digitais e analógicas;
- Os processos de comunicação interpessoais são simétricos ou complementares, se a relação entre interlocutores tiver com base a igualdade ou a diferença.

Assim, a divulgação da operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho” estará essencialmente assente nos benefícios a proporcionar aos diferentes intervenientes na operação. A mensagem a transmitir deverá favorecer a identificação pelos públicos do âmbito de cada projeto e do alcance programático dos mesmos num plano mais aberto de toda a operação, de todo o QREN³¹ e da Política de Coesão da União Europeia. A aplicação plena dos conceitos da mensagem vão ser muito úteis para a obtenção destes objetivos.

A mensagem deverá ser dirigida num primeiro momento para toda a operação. Depois, caso a caso, para cada projeto ou momento de comunicação dirigido a temas ou públicos

³¹ O Quadro de Referência Estratégico Nacional constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

segmentados. As mensagens da operação e de cada uma das ações deverão identificar-se mutuamente sem se confundirem.

A seleção da mensagem deve obedecer a um exercício rigoroso em que se cruzam as informações relativas aos objetivos a atingir, públicos alvo e recursos disponíveis. Esta não deve ser exclusivamente verbal, ainda que seja útil e necessário traduzi-la em palavras, é útil e desejável que essas palavras estejam associadas a imagens, a sonoridades ou contextos de identificação clara pelos públicos, ao longo de todo o período de elaboração deste plano. Assim, ao nível de toda a operação, a mensagem deve ser traduzida em: palavras, imagens, sonoridades e contextos.

Contudo, parece-nos mais adequado que essa escolha aconteça de forma aberta e participada pelos principais agentes envolvidos na gestão e acompanhamento da operação, sob orientação de especialistas de comunicação contratados para esse efeito (assessoria de imprensa).

4.8.1– Proposta de Mensagem

Como proposta de mensagem a veicular podemos adiantar aquela que sintetiza os valores e a visão construtiva da região do Alto Minho:

“Alto Minho para viver, visitar e investir!”

“Alto Minho para viver!”

“Alto Minho para visitar!”

“Alto Minho para investir!”

No que diz respeito à imagem visual, o Alto Minho é água, rio, mar, montanha, paisagem, cultura, universidade, tecnologia, património. Mas o Alto Minho não é apenas visual é também sonoro. Trata-se de uma região singular com potencial de crescimento, mobilizadora e que contém nas suas fronteiras territoriais elementos diferenciadores que lhe dão uma identidade plural. Assim, a mensagem da operação poderá ser fruto da exploração desses elementos diferenciadores, lembrando por exemplo palavras de poetas do Alto Minho. Estas exercitações poderão abrir o caminho para uma decisão, por exemplo no que se refere a uma assinatura da região, em que estejam patentes as diferentes gerações, estratos sociais e sensibilidades culturais e ideológicas.

4.9 Públicos-Alvo

O Plano de Comunicação existe em função dos seus públicos-alvo. A missão e objetivos estratégicos de comunicação são traçados em função dos destinatários desta operação. Eles resultam do conhecimento de uma realidade humana concreta e da identificação de medidas ajustadas à circulação de informação.

Assim, tendo em conta uma grande diversidade de público-alvo (beneficiários e potenciais beneficiários e todos os agentes implicados no processo) temos que estar atentos às diferentes disponibilidades recetivas de uns e outros. O envolvimento direto implica atenção voluntária e interesse direto e acrescido. O envolvimento indireto impõe “despertar” para as ações e mudanças. Depois de mobilizada a diversidade de públicos-alvo, esta será multiplicadora dos esforços de comunicação. Daí que estrategicamente, seja essencial alimentar um fluxo circular de comunicação:

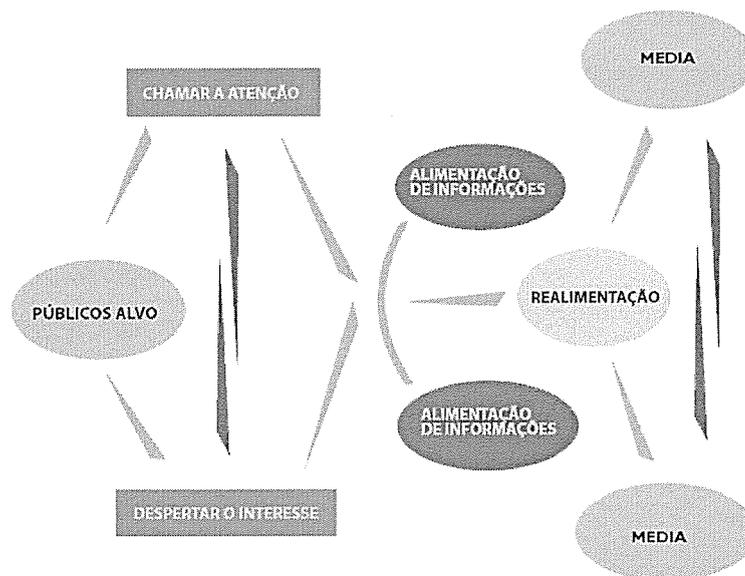


Figura 8. Fluxo Circular de Comunicação³²

O universo dos potenciais beneficiários é amplo e diferenciado e para os atingirmos teremos de nos dotar não apenas de suportes e canais diretos como também de mediadores, que usem como canais *media* nacionais ou regionais de natureza jornalística, ou *media* institucionais e temáticos. Perante isto, todas as ações realizadas – e, portanto, muitos recursos e investimentos de comunicação – terão de ser orientadas em função dos públicos-alvo.

³² Figura 1. Fluxo circular de comunicação, retirada do POR Lisboa.

Neste domínio, temos que estar atentos ao que são objetivos de visibilidade e transparência, e ao que são objetivos de notoriedade. É conhecido que se a visibilidade desta operação se pode obter por via de canais diretos, a notoriedade exige o cunho de *opinion makers* e de outras “autoridades mediáticas” que farão a ponte para os públicos-alvo e agentes colaborantes na construção da notoriedade.

Uma vez que estamos perante uma diversidade de públicos-alvo, a sua identificação especializada vai ser uma tarefa contínua, a ser realizada em permanência ao longo da implementação da operação “Capacitação Institucional”, de acordo com a sua dinâmica, com a dinâmica do QREN e da Política de Coesão da UE.

Em síntese, para efeito de segmentação e especialização das mensagens, identificam-se como públicos-alvo do esforço de comunicação desta operação:

4.9.1 Públicos-alvo Diretos Internos:

- Parceiros da operação, visando o relacionamento, envolvimento, conhecimento e promoção da capacidade interventiva e discussão nas diferentes temáticas;
- Responsáveis pela gestão e coordenação da operação;
- Municípios;
- Cidadãos que vivem e trabalham no Alto Minho.

4.9.2 Públicos-alvo Diretos Externos:

- Promotores públicos e privados da operação;
- Empresas;
- Instituições de ensino;
- Instituições ligadas à temática da operação.

4.9.3 Públicos-alvo Gerais:

- Organismos e entidades públicas de outras regiões e outras regiões europeias;
- Decisores políticos a nível local, regional, nacional e europeia;
- Meios de comunicação e agentes económicos e sociais, entre outros grupos de interesse;
- Sociedade.

4.10 Ações

Este plano deve estruturar-se em três fases, articuladas entre si.

1ª Fase – Lançamento e Notoriedade

Esta primeira fase deve ser norteada por um objetivo principal que consiste na promoção de notoriedade e divulgação da operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho” e dos fundos comunitários junto dos diferentes públicos-alvo. Para a sua operacionalização serão criados instrumentos que promovam, perante a opinião pública, conceitos dinâmicos e positivos que servirão de guia à conceção e execução da comunicação. O desenvolvimento de todos os elementos de comunicação desta operação devem ter a preocupação de criar e manter uma linguagem gráfica comunicacional coerente, em que as peças funcionem autonomamente mas funcionem também como um todo. A dispersão de atividades da operação e a dimensão temporal deste plano fazem com que esta preocupação seja de fato uma exigência, pois de outro modo poder-se-á estar a comprometer os objetivos de comunicação.

✓ **Suportes Gráficos de Comunicação**

Desenvolvimento dos seguintes materiais gráficos, para apoio às ações de comunicação:

- 1. Desdobráveis Promocionais** com informação clara e sucinta sobre os objetivos gerais da operação “ Capacitação Institucional da CIM Alto Minho” e as respetivas ações, os públicos-alvo. Este desdobrável deverá fazer referência aos fundos comunitários.
- 2. Folhetos Promocionais** para divulgação das diferentes ações da operação. Estes folhetos destinam-se a uma distribuição massiva junto dos respetivos públicos-alvo.
- 3. Cartazes** para colocação em todos os edifícios municipais, instalações dos parceiros da operação e outras instituições que se julgarem oportunas, com mensagens-chave sobre a operação e fundos comunitários. Estes cartazes deverão seguir a linguagem gráfica das peças promocionais anteriormente descritas.
- 4. Flyers Institucionais.** Elemento promocional de fácil manuseamento e distribuição que visa massificar o conhecimento da operação, conferindo lhe maior notoriedade e relevância. Este deverá seguir a linguagem gráfica das peças promocionais anteriormente descritas.

✓ **Outros suportes**

- 5. Disponibilização de Informação na *internet*.** Toda a informação sobre a operação, bem como sobre os fundos comunitários deverá estar disponível no site da CIM Alto Minho. Este site deverá conter toda a informação útil sobre as temáticas em questão e deverá ser um meio privilegiado de divulgação dos benefícios da operação. Pretende-se que este instrumento de informação seja dinâmico. Para o efeito deverá ser continuamente atualizado considerando, que se trata de um veículo privilegiado de informação para os públicos-alvo.
- 6. *Newsletter* Eletrónica e Impressa.** De periodicidade mensal e disponível em formato eletrónico no *site* institucional, esta publicação deverá constituir um instrumento de divulgação e informação periódica e atual aumentando a visibilidade da operação e dos fundos comunitários junto dos públicos-alvo e de todos os atores que convivem ou beneficiam da operação. Deverá conter informação diversa, destaques, notícias e eventos relacionados com as temáticas em causa.
- 7. Publicidade Rádio e Televisão.** Conteúdos publicitários para rádio e televisão sobre a operação. Campanha que se pretende de grande impacto e que será fundamental também para a criação da identidade positiva dos fundos comunitários. A publicidade, neste caso, terá o objetivo de complementar as ações promocionais acima descritas (desdobráveis, folhetos, cartazes...)
- 8. Encarte de Imprensa.** Criação de uma brochura impressa de distribuição como encarte, na imprensa regional e nacional, veiculando toda a operação e associando-a aos fundos comunitários.
- 9. Revistas Municipais.** Distribuição de encarte nas revistas dos 10 municípios, aproveitando assim um meio com ampla cobertura local e sem custos além da produção gráfica. Pode eventualmente aproveitar-se este meio para publicação de uma notícia/artigo de opinião sobre a operação e respetivos fundos comunitários.
- 10. Assessoria de Imprensa.** Propõe-se a contratação de serviços de assessoria de imprensa para fazer a ligação com os meios de comunicação social, não só locais, regionais, mas também nacionais. Deste modo procuraremos assegurar a divulgação da operação por meios de notícias publicadas nos media, já que o *budget* disponível para as campanhas publicitárias não permite uma presença contínua e relevante nesses meios. Por outro lado, a publicação de notícias,

entrevistas, etc. tem um peso importante na credibilização da operação junto das instituições e no envolvimento dos parceiros. É importante projetar a operação para fora da sua área natural de influência.

2ª Fase – Consolidação e Reforço da Notoriedade

Nesta segunda fase ter-se-á em conta o aumento progressivo do envolvimento e motivação dos públicos-alvo, conseguindo-se assim efeitos positivos através da comunicação. Assim teremos como meios de consolidação e reforço da notoriedade:

- 1. Artigos de Opinião.** Em função das personalidades envolvidas na operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”, deverá existir uma política de rentabilização do seu envolvimento, apostando na publicação de artigos de opinião sobre a operação, devendo em função do seu perfil ser selecionado o meio alvo da publicação. Nesta perspetiva, os parceiros constituem também elementos fundamentais com vista à credibilização da operação.
- 2. Fórum de Discussão.** Instrumento de comunicação a ser implementado no site da CIM Alto Minho que visa dinamizar a circulação de informação e o debate entre todos os atores envolvidos na operação, privilegiando a troca de experiência entre os vários participantes. Este fórum permitirá também fazer um acompanhamento da operação.
- 3. Presença nas Redes Sociais.** Poderá ser utilizado o *facebook* da CIM Alto Minho para divulgar situações pontuais sobre a operação e os fundos comunitários. Trata-se de um lugar comunicacional de grande disseminação, mas também de penetração social crescente pelo que importa investir na abertura de pontes de cooperação entre estes “novos” media. Poderá ser também equacionada a hipótese de criação de uma página no *facebook* apenas sobre a operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho”.
- 4. Eventos.** Evento(s) mediático(s) a nível local e regional para consolidação e reforço da operação que pode ou não ser integrado num espetáculo de cariz mediático e que seja agregador do grande público em torno dos desígnios da operação e dos fundos comunitários. Este evento deverá ocorrer anualmente, ao longo da duração da operação.
- 5. Visitas.** Presença nacional ou internacional dos promotores ou associados à operação em certames relacionados com as temáticas da mesma em busca de boas práticas que de alguma forma lhe acrescentem valor. Neste sentido, e como forma de mediatizar estas

presenças poderão ser efetuados convites aos órgãos de comunicação social para acompanharem a comitiva da operação.

Por fim, referir ainda que algumas das ações desencadeadas na primeira fase, nomeadamente, publicidade em rádio e televisão e encarte de imprensa poderão surgir também nesta segunda fase com informação sobre os patamares já atingidos com a operação.

3ª Fase – Divulgação dos Resultados e Monitorização

Esta fase tem como objetivo principal a consolidação dos objetivos de comunicação da primeira e segundas fases. A monitorização de todo este Plano de Comunicação inicia-se na primeira fase, de modo a sistematicamente reajustar a eficácia das mensagens.

1. **Publicação e Relatórios.** Produção de publicações para divulgação dos resultados obtidos, nomeadamente com base em ações que se destaquem pelo seu caráter inovador e pelo seu efeito demonstrativo. Produção de relatórios anuais ou periódicos, onde se inclui os balanços anuais de execução, balanços mensais, publicações temáticas periódicas, etc. O relato e a avaliação das ações de comunicação da operação e dos fundos comunitários farão parte integrante do relatório anual e final deste Plano de Comunicação. Estas publicações deverão ser disponibilizadas no *site* da CIM Alto Minho
2. **Monitorização das Ações.** A monitorização consolidará a avaliação do presente Plano de Comunicação.

4.11 Cronograma Síntese de Execução

Ações	2012	2013	2014
Elaboração da Estratégia e do Plano de Comunicação			
Validação da Estratégia e do Plano de Comunicação			
Identificação e seleção das Mensagens			
Eventos			
<i>Newsletters</i>			
Produção Gráfica – desdobráveis promocionais, cartazes...			
Publicidade imprensa, rádio e televisão			
Assessoria de Imprensa			

Visitas			
Canais de cooperação e informação com os media institucionais			

4.12 Orçamento das Ações Propostas

Ações	Orçamento
Elaboração da Estratégia e do Plano de Comunicação	10.000,00€
Eventos (3)	15.000,00€
Produção Gráfica – desdobráveis promocionais, cartazes...	15.000,00€
Publicidade imprensa, rádio e televisão	20.000,00€
Assessoria de Imprensa	24.000,00€
Visitas	10.000,00€

4.13 Direção e Execução

O Plano de comunicação da operação “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho” provém dos instrumentos reguladores do QREN que atribuem à Autoridade de Gestão do ON.2³³ a responsabilidade da sua execução e direção. As entidades, internas e externas, que interfiram na execução do Plano respondem perante a Autoridade de Gestão, que atribuirá as diversas competências exigidas para o bom desempenho das funções inerentes à sua implementação.

Serão para este efeito afetados os recursos necessários tanto internos como externos, os quais garantirão o bom funcionamento da execução das diversas ações planeadas, bem como a avaliação contínua e final do Plano de Comunicação. Para a coordenação geral deste Plano de Comunicação e para a centralização de todos os contatos relacionados com a sua execução são designadas as seguintes interlocutoras:

- Mariana Fernandes

mariana.fernandes@cim-altominho.pt

+351 258 800 200

- Cristina Paço

cristina.paco@cim-altominho.pt

³³ A estruturação operacional do QREN é sistematizada através de Programas Operacionais Temáticos e de Programas Regionais para as regiões do Continente e para as duas Regiões Autónomas. No caso concreto trata-se do ON.2 – o novo norte.

+ 351 258 800 200

Todas as fases de execução deste Plano de Comunicação deverão ser articuladas com o Observatório do QREN, nomeadamente para efeitos de ações concertadas, sintonia de objetivos globais e coordenação com as atividades de comunicação de outros programas operacionais.

4.14 Avaliação e Controlo

A avaliação e controlo da execução do presente plano, será feita principalmente através de uma monitorização ação a ação, através de entrevistas e inquéritos com atores locais. Desta forma se procurará avaliar, constantemente, a penetração e impacto das mensagens emitidas.

A análise quantitativa e qualitativa da cobertura dos *media*, será utilizada para avaliar a eficácia das ações dirigidas a mediadores ou dos eventos com clara atenção mediática. Os *press release* serão avaliados, caso a caso, através do serviço de *clipping*, tanto de imprensa como de canais audiovisuais.

Terá ainda que ser garantido o cumprimento das normas estabelecidas para os público-alvo da operação, de acordo com os termos do **anexo 1 “Obrigações de informação e publicidade dos beneficiários”**³⁴ a este plano. Neste sentido, serão efetuadas operações de controlo constantes e regulares junto dos suportes de comunicação e espaços físicos usados pelos beneficiários da operação em projetos cofinanciados.

O envolvimento dos agentes e dos públicos mais atentos e proactivos será feito através de uma área restrita no *site* da CIM Alto Minho onde poderão ser deixadas informações, imagens, sugestões, cuja apreciação nos dará – para além de material informativo a editar – dados interessantes sobre a perceção pública da operação e do desenrolar das suas atividades. Contudo, não há, nesta fase de implementação da operação e do seu plano de comunicação condições nem meios de estabelecer indicadores quantitativos rígidos para avaliação e controle das ações propostas. Esta deverá ser tarefa adicional a executar, na medida adequada dos recursos disponíveis e com a contribuição sustentada de todos os agentes envolvidos, sob coordenação do Observatório do QREN.

Apresenta-se neste documento, de forma esquemática, alguns indicadores que poderão servir de referência a um posterior apuramento nesta matéria.

³⁴ Anexo 1 “Obrigações de informação e publicidade dos beneficiários, retirado do POR Lisboa.

Indicadores	Forma de Cálculo	Metas
Visitas ao <i>site</i> da CIM Alto Minho*	Número de visitantes/ano	20000
Taxa de resposta aos pedidos/sugestões/ reclamações	$\frac{\text{Número de respostas}}{\text{Número de registos}} \times 100$	100%
Emissão de <i>newsletters</i> junto dos beneficiários da operação sempre que ocorram novidades/alterações no site, consideradas relevantes (avisos de concurso, aprovações, etc)	Número de emissões/ano	20
Organização de eventos	Número de eventos/ano	100 Participantes
Inserções publicitárias	Número de inserções/ano	10
Taxa de sucesso do acolhimento por parte dos <i>media</i> , dos <i>press releases</i> enviados pela Autoridade de Gestão	$\frac{\text{Número de notícias}}{\text{Número de press releases}} \times 100$	60%
Análise quantitativa de conteúdos nos <i>media</i>	Número de notícias/ano	40 Notícias positivas 40 Notícias neutras 40 Notícias negativas
Edição de suportes de divulgação	Número de suportes/fase (fases de lançamento, implementação e avaliação e monitorização)	3 brochuras
Nível de confirmações das expetativas dos <i>players</i> regionais relativamente à forma de divulgação da operação	Entrevistas por amostragem (administração local, setor empresarial e instituições de ensino)	45 – Fase de lançamento 45 – Fase de implementação 45 - Fase de avaliação e monitorização

*o site da CIM Alto Minho será o site utilizado no âmbito da operação "Capacitação Institucional da CIM Alto Minho".

Figura 9. Indicadores para Avaliação e Controle

Anexo 1³⁵

Obrigações de informação e publicidade dos beneficiários

A divulgação e a publicitação do apoio (cofinanciamento) concedido por fundos europeus constituem uma responsabilidade das suas entidades beneficiárias, consagrada na legislação comunitária e nacional. Tal obrigação tem como principal objetivo informar os públicos-alvo da intervenção (ou beneficiários finais) e a opinião pública, em geral, sobre o papel desempenhado pela União Europeia, através dos fundos estruturais, e pelo Estado Português, no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013, nos projetos e operações cofinanciados e nos seus respetivos impactos e resultados.

A eficiência e eficácia no desenvolvimento e cumprimento daquela obrigação é tanto mais relevante quanto maior é o espaço e o potencial comunicacionais das entidades beneficiárias, podendo estas, no seu todo, constituir-se como o principal e mais permanente canal de notoriedade do Programa Operacional.

Neste contexto, os beneficiários são considerados atores de comunicação, devendo respeitar as obrigações e procedimentos específicos em vigor no âmbito do Programa Operacional que cofinancia, associar-se aos esforços da sua Autoridade de Gestão na execução do seu Plano de Comunicação e disponibilizar-se para colaborar em realizações informativas demonstrativas.

Por seu lado, a Autoridade de Gestão propõe-se desenvolver ações específicas de informação e sensibilização neste domínio junto das entidades beneficiária, assegurando meios de apoio e esclarecimento adequado e realizando operações regulares de verificação e acompanhamento.

Documentos fundamentais:

- a) Regulamento (CE) N.º 1828/2006 de 8 de dezembro de 2006;
- b) Regulamento (CE) N.º 1083/2006 de 11 de julho de 2006;
- c) Deliberação relativa a “Orientações em matéria de Comunicação”, aprovada pela Comissão Ministerial de Coordenação do QREN.

³⁵ Anexo 1 “Obrigações de informação e publicidade dos beneficiários, retirado do POR Lisboa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi referenciado ao longo deste relatório de estágio, a constituição da CIM Alto Minho insere-se num novo contexto político-constitucional, encontrando-se, hoje, criadas as condições para o estreitamento das relações culturais, sociais e económicas entre os dez municípios do Alto Minho. Assumindo, a ação concertada dos municípios, corporizada pela CIM, um papel fundamental na tomada de consciência desta realidade. É, neste contexto, fundamental dar corpo e visibilidade a esta nova realidade, através da concretização de ações de promoção institucional, conferindo uma imagem de distinção e notoriedade ao espaço territorial do Minho-Lima, assente numa estratégia de cooperação em vários domínios de atividade. Neste sentido, todas as atividades desenvolvidas no âmbito da candidatura “Capacitação Institucional” convergem para dar visibilidade a todas as iniciativas da CIM Alto Minho, para que esta seja reconhecida por todos os agentes do território e exterior a ele e, principalmente, para que sintam que esta instituição representa os interesses de todo o Alto Minho.

Daí que no início deste relatório se tenha colocado a seguinte questão:

Como é que foi pensada a identidade da CIM Alto Minho? Trata-se de perceber qual a sua identidade atual (física, psicológica e cultural) e como é comunicada.

Identidade da CIM Alto Minho	Forma de Comunicação
A CIM Alto Minho dispõe de um “Manual de Identidade Corporativa” onde estão explanadas as diversas possibilidades de apresentação da marca gráfica (logotipo). Trata-se de um símbolo visual forte que transmite coesão e estrutura e é de reconhecimento e memorização fáceis. Em termos de organização visual, as cores presentes no logotipo da CIM são amarelo, verde, azul, cores que estão relacionadas com os elementos diferenciadores do território Alto Minho (água, rio, mar, montanha, paisagem...). Esta utilização de cores, bem	Consciente da importância da comunicação interna esta está sempre presente no dia-a-dia dos funcionários da CIM Alto Minho. Embora não haja reuniões periódicas para abordar todos os temas (projetos, candidaturas...) e assuntos que estão a ser tratados pelos diferentes funcionários, a informação está sempre disponível em pastas que denominamos “públicas” e a área restrita dos <i>síte</i> da entidade dispõe de toda a informação importante para o bom desempenho de todos e para o bom desempenho da instituição. Podemos assim dizer que a CIM tem uma

<p>como o logotipo também estão patentes no <i>layout</i> do <i>site</i> da instituição, bem como nas diversas publicações, publicidades e relatórios que a mesma emite. Não tem um elemento verbal (<i>slogan, tags, teasers, etc</i>) associado ao logotipo, contudo isto não faz com que a instituição deixe de assumir um claro e determinado valor e posicionamento face aos municípios que lhe estão associados.</p> <p>Tudo isto são características que se revelam imprescindíveis e necessárias no relacionamento com os municípios e restantes entidades locais e regionais.</p>	<p>comunicação informal encontrada na relação estabelecida entre equipas e entre colegas de equipa, em que o fluxo de informação é horizontal e há a predominância de interações espontâneas. Existe também uma comunicação formal fruto da hierarquia tanto na relação com os municípios, seja a nível de funcionamento interno da própria associação, sendo que esta hierarquização se assume também ao nível dos órgãos de decisão (Conselho executivo e Assembleias intermunicipais). Aqui existem fluxos de informação predominantemente vertical.</p> <p>O <i>website</i> institucional constitui o principal local de interação com os públicos-alvo. Contudo, existem outras formas de comunicação que esta instituição utiliza como notas de imprensa, <i>press releases</i>, conferências de imprensa, <i>clipping, media kit</i>, canal de vídeo, através de uma parceria com uma empresa de audiovisuais.</p>
--	---

Figura 10. Quando síntese Identidade CIM Alto Minho /Forma de Comunicação

Não é em vão que várias vezes referi que apesar da sua curta “experiência de vida”, a CIM é herdeira de uma longa e rica experiência de associativismo municipal³⁶ e de gestão e implementação de inúmeros projetos candidatados pela Valimar ComUrb e pela CIVM aos diversos programas de financiamento. O que lhe reforça a “personalidade”. Tudo isto são

³⁶ O associativismo municipal, enquanto tipo de cooperação intermunicipal, constitui, em primeiro lugar, um meio de criação de pessoas jurídicas, privadas e/ou públicas, que visam reforçar a capacidade de gestão dos municípios com vantagens ao nível da eficiência, da racionalização dos recursos, da uniformização de procedimentos, da criação de economias de escala, da partilha de experiências e de boas práticas e, consequentemente, a melhor prossecução do interesse público. Constitui um corolário de uma reforma administrativa num Estado que, visando aumentar a performance dos governos central e locais, encontra na descentralização administrativa o meio de reorganização dos seus poderes, fortalecendo a eficiência, a gestão, a transparência e, acima de tudo, a democracia. A descentralização administrativa exige o reforço das escalas de gestão local, o que só pode ser encontrado por duas vias: fusão de autarquias locais ou reforço da cooperação intermunicipal por via do associativismo ou da partilha de serviços, designadamente serviços intermunicipalizados. *in Estudo-Piloto Comunidades Intermunicipais – Modelo de competências, de financiamento, de governação, de gestão e de transferência de recursos.*

características que se revelam imprescindíveis e necessárias no relacionamento como o(s) seus “consumidor(es)” (municípios, entidades locais e regionais...). Por último, e no que diz respeito à “marca como símbolo”, a CIM Alto Minho apresenta um símbolo visual forte que transmite coesão e estrutura e é de reconhecimento e memorização fáceis.

Porém, e conforme estudou Ruão (2006:42) “a identidade da marca deve abarcar sempre uma proposta de valor acrescentado, adequada à necessidade do consumidor e ímpar no universo da concorrência. Só desta forma a marca conseguirá criar uma presença ativa e distintiva no mercado, que estabeleça uma ligação com os consumidores e assegure a sua lealdade futura” (Dyson, Farr e Hollins, 1996). É isto que se pretende e ambiciona com a marca CIM Alto Minho, ou seja afirmar a sua imagem e a do território que lhe está subjacente, acrescentando-lhe valor.

Por sua vez, Kapferer (1991) definiu a identidade de marca através de seis facetas: marca “um físico”, marca “uma personalidade”, marca “um universo cultural”, marca “um clima de relação”, marca “um reflexo” e marca “uma mentalização”. Esta definição ajuda, sobretudo, a responder à questão de partida e na formulação de uma comunicação clara e consistente com os públicos-alvo desta operação de forma a que estes se revejam em toda a estratégia e que a mesma seja fator de identidade e coesão. Assim, e tendo presente que a criação de identidade se converteu num dos grandes desafios das instituições, importa cada vez mais o modo como estas desejam ser apreendidas pelos públicos. É através da criação da identidade, que pode ser institucional, corporativa, organizacional ou outra, que se representam os valores associados à instituição. Estes valores podem ser materializados através de vários elementos de comunicação, designadamente: a marca gráfica (logotipo), a organização visual, as cores e *layout das peças gráficas* (publicações, publicidades, relatórios, etc.) elementos verbais (*slogans, tags, teasers*, etc), valores, posicionamentos e ações sociais económicas, etc., bem como a sua comunicação (interna e externa) o seu ambiente de trabalho, o atendimento ao público/cliente, etc.

No que se refere à identidade visual da CIM Alto Minho, esta não resultou de um estudo prévio, mas foi fruto da imposição da nova lei do associativismo municipal e da experiência anterior da Valimar ComUrb e da CIVM. Todavia, dispõe de um “Manual de identidade corporativa” onde estão explanadas as diversas possibilidades de apresentação da marca gráfica. Mas, este manual não explica como é que se chegou à marca CIM Alto Minho, nem aos pressupostos subjacentes à mesma, nem mesmo o porquê da utilização daquelas cores em detrimento de outras. No entanto, no que diz respeito às cores do logótipo podemos afirmar que foram

escolhidas cores como o amarelo, verde e azul - que segundo alguns autores da área - representam, positividade, ecologia, ambiente, tranquilidade, confiança, estabilidade, poder, sucesso... Cores que de alguma forma estão relacionadas com os elementos diferenciadores do território Alto Minho: água, rio, mar, montanha, paisagem...

Mais relevante que imagens gráficas é o conjunto de valores interiorizados, que caracterizam a imagem criada, elementos fulcrais de comunicação. E é isto que a partir de agora a CIM Alto Minho deve ter em consideração e para a qual deverá contribuir a parte teórica deste relatório. Quando se fala de territórios, como é o nosso caso concreto (Alto Minho) é indispensável ponderar quer os elementos simbólicos, quer os elementos emocionais do público-alvo, quer ainda as questões de identificação daqueles que estão diretamente envolvidos no território, como objetos de comunicação. Neste sentido, consideramos que seria importante a presença da logomarca CIM Alto Minho, com um *link* direto para o site da instituição, em todos os portais municipais e até mesmo nos sites das entidades locais e regionais parceiras da instituição para que todos se sintam familiarizado com esta entidade e se sintam simultaneamente parte integrante deste território. Na maior parte dos municípios esta situação já se verifica, fruto de um pedido feito pela CIM Alto Minho. Em relação às restantes entidades há ainda todo um trabalho a desenvolver neste sentido, ou seja, trabalhar todo o sentido de pertença, todo o sentido de querer fazer parte.

Outra nota importante é que a identidade da marca é um conceito análogo ao de identidade organizacional e, assim sendo, não pode ser percebida como um conjunto de sinais gráficos criados para a representar. Antes da identidade física ou visual nascer, é necessário refletir sobre as características psicológicas que se quer associar à marca, em função das qualidades funcionais, das expectativas dos consumidores e das perspetivas futuras da organização. Como já referido anteriormente, não foi isto que se verificou na criação da CIM Alto Minho.

No entanto, isto deverá ser uma preocupação futura. Assim, deixamos aqui algumas anotações, como por exemplo, a questão da comunicação ser fundamental no processo de construção e gestão da identidade da marca. De entre os públicos possíveis, destacamos os “consumidores”³⁷ – a quem se dirigem os programas de comunicação de marketing externos – e os funcionários – para os quais se exige a criação de planos de comunicação interna específicos.

³⁷ Neste caso concreto podem ser entendidos como parceiros da entidade CIM Alto Minho.

Durante muito tempo o marketing negligenciou a comunicação interna, privilegiando a publicidade e outras formas de comunicação com os “consumidores”. Mas atualmente verifica-se a necessidade da comunicação de marketing ser entendida de forma global e integrada, incluindo também a criação de verdadeiros sistemas de comunicação interna, capazes de disseminar e promover a adesão de todos os funcionários às características essenciais da identidade da marca. Ou seja, a identidade da marca deve ser interiorizada pelos próprios funcionários da instituição.

Pode dizer-se que a comunicação faz parte de todo o processo de criação e evolução da marca, inscrevendo-se na memória dos públicos e é com base no seu sentido próprio (a identidade) que a marca envia sinais aos públicos (via comunicação), transmitindo mensagens sobre si que estão na base da síntese mental (a imagem) que estes dela constroem e que condiciona as suas atitudes e comportamentos para com ela. A CIM deve ter sempre isto em atenção, já que a comunicação da instituição define os valores da mesma. O público exige que estas justifiquem a sua atividade.

A eficiência económica e financeira já não basta, as entidades devem demonstrar a sua justificação social. Face ao exposto, podemos concluir que a questão da comunicação da identidade é central à teoria da marca. A marca não existe com um fim em si, mas na medida em que representa a oferta organizacional e se projeta aos consumidores. Por seu lado, a comunicação de marketing é uma matéria crítica de gestão que as empresas têm de encarar. À medida que as instituições tomam consciência disso, apercebem-se da importância de otimizar a comunicação. Neste sentido, a comunicação de marketing passou a ser percebida como o conjunto da comunicação de marca, ou seja, deixou de ser vista como um mero discurso sobre o produto tendente à persuasão dos consumidores, para passar a ser entendida de uma forma ampla, como “ o processo de comunicar efetivamente informações sobre os produtos ou ideias à audiências alvo” (Burnett e Moriarty, 1998). De referir ainda a Comunicação de Marketing Integrada como uma das tendências mais importantes da comunicação de marketing das últimas décadas. De fato é isto que a instituição deve procurar – as últimas tendências no que diz respeito à comunicação para estar sempre na linha da frente. Assim sendo, a Comunicação de Marketing Integrada é muito mais do que um conceito. É um processo que reconhece o valor acrescentado de um plano que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de

comunicação e que as combinadas de forma a conseguir um impacto comunicativo mais claro e consistente.

Por outro lado, alguns autores consideram que as gestões das marcas, enquanto a base de toda a atividade organizacional, deveriam ser entregues a um profissional de marketing de topo. Questões orçamentais e a dependência de candidaturas fazem como que a CIM Alto Minho não possa recorrer a um profissional de marketing para delinear e projetar toda a sua atividade. Quem sabe no futuro e com a inversão de toda esta conjuntura económica isto seja possível.

A CIM Alto Minho também se pode servir do marketing territorial como forma de promoção do “lugar” CIM Alto Minho aumentando a sua atratividade junto dos públicos internos e externos “modificando”, assim, a imagem que estes têm da instituição que serve os seus interesses. É fundamental que se reconheça que, por um lado, se deve ajustar a sua oferta às necessidades e preferências dos públicos-alvo que a “utilizam” e, por outro lado comunicar de forma eficaz os seus recursos, as suas predisposições, as vantagens competitivas e, de uma forma geral, as suas oportunidades.

Aqui importa também falar das estratégias de comunicação da identidade da marca. Na verdade a marca precisa de se dar a conhecer para atuar como embaixadora da oferta organizacional, e isso faz-se pela transmissão de valor acrescentado que está inerente à sua promessa. Ou seja, é necessário partir dos elementos da sua identidade para preparar mensagens que projetam uma imagem que mais interessa à empresa e que deve corresponder à realidade, cumprindo os objetivos organizacionais. Cabendo à comunicação de marca expressar, transmitir e ajudar a construir essa identidade, ou forma como se apresenta ao mercado, numa relação semiótica, resultado de diferentes correntes discursivas.

A marca em estudo parece, ter conseguido desenvolver as proposições de valor apropriadas a cada época da sua história. A promessa da CIM Alto Minho foi certamente diferente da atual, porque está agora perante 10 municípios diferentes, com contextos e necessidades distintas. Houve a fusão de duas instituições diferentes voltadas cada uma para o seu vale, do Minho e Lima, embora que em situações pontuais tenham cooperado entre si. Atualmente a CIM assume uma posição de charneira a nível nacional, tendo sido escolhida pelo Governo para um estudo piloto sobre modelos de competências, de financiamento, de governação, de gestão e de transferência de recursos. Este estudo prossegue a prioridade dada à reforma da administração

local autárquica e tem por base o *Documento Verde da Reforma da Administração Local*. Trata-se de mais um importante passo na reforma administrativa com a vontade de todos os presidentes do Alto Minho numa CIM onde as decisões têm de ser estatutariamente unânimes e onde nenhum partido tem maioria. Tudo isto contribuindo em larga medida para o reconhecimento da CIM Alto Minho.

No entanto, com a implementação do projeto de Marketing Territorial e do Plano Estratégico Territorial, previstos na candidatura “Capacitação Institucional da CIM Alto Minho” - enquanto autênticos instrumentos potenciadores de desenvolvimento e competitividade – irão permitir à CIM ir de encontro aos seus públicos, comunicar melhor os seus recursos criando riqueza para a população, atraindo investimento para o território, empresas, turistas e até mesmo cativar os residentes. Isto é a função do Marketing Territorial. Desenvolver um território é fazer continuamente equipa com os decisores, com os agentes locais e com a população. É esta uma das premissas do projeto-piloto Plano Estratégico Territorial, onde a comunidade e os diversos atores regionais são chamados a construir uma visão para o território no horizonte 2020.

No entanto, atravessamos anos conjunturalmente difíceis a nível económico-financeiro pelo que, as ações realizadas são pensadas numa lógica de máxima eficácia ao menor custo possível, logo isto poderá ser um entrave à realização dos Planos supra citados. Contudo, na construção tanto do projeto-piloto de Marketing Territorial como do projeto-piloto Plano Estratégico Territorial iremos ter em conta alguns dos autores mencionados neste relatório, nomeadamente Gaio e Gouveia (2007) na parte da comunicação territorial utilizando para tal o seu mapa de conceitos, uma vez que a gestão da marca territorial abrange a seleção de atributos de identidade do território, que devem ser comunicados através de uma estratégia de posicionamento, materializada em símbolos e técnicas de comunicação que diferenciam os territórios um dos outros, apresentando valor para todos os públicos incluindo municípios, visitantes, empresas, órgãos de comunicação social e outros.

Mas para se valorizar a marca é necessário ter em atenção os comportamentos dos *stakeholders* territoriais, ainda que tudo dependa de um trabalho de comunicação integrada que promova a atratividade e a expectativa desses mesmos territórios. Também serão importantes os contributos de Anholt e os seus seis grandes eixos para apreciação do valor de uma marca territorial: presença internacional, o lugar, potencial, pulsar, pessoas e pré-requisitos. Traçada a estratégia os territórios devem ser comunicados para o exterior, de forma clara, com a finalidade de

influenciar a opinião pública. De referir, ainda que num processo de desenvolvimento de um território podem ser consideradas duas perspetivas: uma baseada na atração e fixação de riqueza e outra na gestão de processos de comunicação e inter-relacionamento dos atores locais. Considerando que estas duas ideias, não são apenas as questões de infraestruturização do território que são indispensáveis, importa igualmente apostar num processo de comunicação interna motivadora e informativa que leve ao envolvimento dos agentes locais.

Importa ainda salientar os principais contributos desta investigação. De fato a maioria dos artigos dedicados ao marketing territorial consultados incidem, fundamentalmente sobre a perspetiva da gestão a médio e longo prazo, de um território, mas principalmente sobre um ponto de vista conceptual e estratégico. A revisão bibliográfica alerta para a importância do marketing territorial para o desenvolvimento e aumento de competitividade das regiões, fornece modelos conceptuais de gestão das marcas territoriais, focalizando os principais vetores que caracterizam um território; e ajuda os gestores a saberem avaliar a imagem que um território possui, de forma a revitalizarem uma imagem negativa e a projetarem as regiões com imagens positivas.

No entanto, são poucos os artigos que abordam este tema do ponto de vista prático e operacional, dando a conhecer apenas as etapas subjacentes à implementação de uma estratégia de marketing e facultando medidas concretas para promover um território e aumentar a respetiva notoriedade. Talvez aqui os municípios pudessem apostar também em estratégias de *webmarketing*. As novas tecnologias impulsionaram uma mudança de paradigma na forma como as organizações e os consumidores se relacionam e comunicam entre si. A internet representa, atualmente, um repositório de informação que permitiu que os consumidores deixassem de ser agentes passivos no processo de compra para passarem a assumir uma posição ativa e colaborativa na forma como interagem com as organizações. Daí que na elaboração do plano de comunicação apresentado no ponto 4. se tenha tido em consideração o papel dos novos media como *websites*, *blogs*, media digitais. Importa realçar que se trata de uma área que nos permite acesso direto a muitos atores que nos interessa mobilizar ou manter informados. Os *websites* dos municípios e das entidades locais e regionais, como já foi frisado anteriormente, são apenas alguns dos exemplos de meios que podemos usar amplamente, e com baixo custo, em prol da divulgação das atividades da operação “Capacitação Institucional” e do território - Alto Minho.

Contudo, também aqui é necessário estruturar um plano de ação, ou seja, as táticas para implementar as estratégias definidas e para alcançar os objetivos a que a organização se propôs.

Numa estratégia de *webmarketing*, é importante definir espaços (onde as ações se vão desenrolar) e conteúdos (que mensagens se vão transmitir e através de que ferramentas). Relativamente aos espaços, os esforços devem concentrar-se, em primeiro lugar no *website* institucional, que constitui o principal local de interação com os públicos- alvo previamente identificados. Adicionalmente, deve equacionar-se a criação de perfis corporativos nas principais redes sociais, nomeadamente *facebook, twitter, youtube*. Na era da Web 3.0, o potencial da internet na promoção dos lugares, nomeadamente na construção da imagem antes da visita, não pode ser negligenciada.

No que se refere à comunicação a CIM Alto Minho possui uma estrutura de comunicação formada por dois tipos de rede de interações com vista à recolha, tratamento, difusão e avaliação de informação, por um lado, de carácter intermunicipal, e por outro, de carácter orgânico ligado ao funcionamento da instituição.

Foram identificadas as seguintes rede de interação na CIM Alto Minho:

Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma hierarquia tanto na relação com os municípios, seja a nível de funcionamento interno da própria associação, sendo que esta hierarquização se assume também ao nível dos órgãos de decisão (Conselho executivo e Assembleias intermunicipais); - Fluxo de informação predominantemente vertical - Existência de procedimentos formais de comunicação
Informal	<p>Encontrada na relação estabelecida entre equipas e entre colegas de equipa;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de informação horizontais; - Predominância de interações espontâneas;

A imagem da CIM e a sua projeção aparecem, ligadas à forma como a rede informal é estabelecida. Isto porque os funcionários de uma instituição são os principais portadores de capital simbólico para o exterior, sendo eles próprios elementos significantes da imagem corporativa da Comunidade. É necessário então que se motive os funcionários numa abordagem positiva, e insistir na ideia de que o seu trabalho é fundamental para o sucesso da missão da CIM Alto Minho, mas junto em equipa e não individualmente. Ainda em relação à rede informal, desenvolvida pela equipa, enquadra-se num campo vital em qualquer instituição: a comunicação interna, como já referido anteriormente. Neste aspeto é necessário investir em formas de

incremento do trabalho em equipa e em formas de melhorar a comunicação entre colegas envolvidos nos projetos com vista a uma maior eficácia da comunicação interna.

Está assim já encetado um importante processo de potencialização intraorganizacional da CIM Alto Minho que privilegia a gestão da rede de interações internas necessárias à coesão institucional, à partilha de valores e conseqüentemente à concretização dos objetivos que a CIM Alto Minho se propõe no compromisso assumido com os municípios.

Um dos objetivos da CIM Alto Minho passa por torná-la auto sustentável, e neste sentido interessa desenvolver iniciativas que permitam a manutenção mediata da ação institucional, ou seja, há que potenciar as atividades desenvolvidas e criar novas iniciativas com os nossos municípios (uma vez que são eles os nossos financiadores) que criem valor acrescentado para os próprios e para os seus munícipes. Esta manutenção depende largamente da ação de decisão do Conselho Executivo um vez que é a este órgão que cabe a aprovação ou reprovação dos projetos a desenvolver. Além da parceria intermunicipal, há que aproveitar também as parcerias já existentes com as outras entidades.

Dentro das opções comunicativas realizadas pela CIM Alto Minho, destacamos a escolha de conferências de imprensa, envio de *press release*, reuniões mensais com os presidentes dos 10 municípios (reunião do conselho executivo), como forma de melhor espelhar a proposta de valor acrescentado, centrada numa promessa de funcionalidade com qualidade e de representatividade como expressão, da instituição. Tal justifica a opção da CIM Alto Minho pelos designados meios *below de line* (Burnett e Moriarty, 1998), colocando para segundo plano a publicidade. Até porque esta se torna extremamente dispendiosa para uma instituição que “vive” à base de candidaturas aos fundos comunitários.

Por outro lado, numa instituição como esta é importante fortalecer a imagem dos fundos comunitários junto da opinião pública portuguesa acentuando a identidade de cada um desses decisivos instrumentos financeiros comunitários. Os fundos não são entidades abstratas, generalistas, mas sim instrumentos com objetivos próprios, que importa justificar para uma mais plena compreensão das políticas de investimento da união Europeia. Ao serem pensados em conjunto, torna-se necessário estabelecer os territórios identitários de cada um deles ao mesmo tempo que se procede à sua articulação no quadro dos propósitos de desenvolvimento e coesão europeia. Há muito a ganhar, do ponto de vista da eficácia comunicacional, em se ajustarem as suas estratégias de comunicação, conquistando um espaço próprio de significado no âmbito dos

apoios financeiros ao desenvolvimento. Daí a importância de um Plano de Comunicação que defina as suas funções e âmbito de aplicação dos mesmos.

Estamos conscientes da importância de chegar ao fim deste período de programação com uma imagem positiva dos fundos comunitários, junto da opinião pública portuguesa. Esta ambiciosa exigência obriga a uma articulação como todas as outras estratégias de comunicação – do QREN e dos Programas Operacionais. Um Plano de Comunicação integrado representa uma oportunidade para massificar o conhecimento e a relevância dos fundos, promover boas práticas, disseminar os resultados e reajustá-los de acordo com os ensinamentos da sua monitorização continuada. Assim, assumimos como princípio estruturante de responsabilidade pública deste Plano convergente a transparência, como fator de auto – regulação da qualidade das mensagens, e a mobilização de todos os atores-alvo - internos e externos – como fator de dinamização da vontade de todos os portugueses aspirarem e quererem construir um Portugal cada vez mais Europeu. Esta situação está constantemente a ser cumprida, uma vez que cada candidatura efetuada pela CIM Alto Minho se faz acompanhar do respetivo Plano de Comunicação uma vez que a regulamentação comunitária para o período de programação 2007-2013 renova e reforça o papel e a importância dos mecanismos de informação e de publicidade na Política Europeia de Coesão. O próprio regulamento específico para apresentação da candidatura “Capacitação Institucional” no seu artigo 22º - Informação e Publicidade, obriga os “beneficiários das operações comprometem-se a respeitar e aplicar as obrigações e os procedimentos em vigor de informação e publicidade sobre o cofinanciamento FEDER e do respetivo Programa Operacional Regional, resultantes das disposições regulamentares comunitárias aplicáveis, bem como do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão e das normas especificações técnicas instituídas e comunicadas pela Autoridade de Gestão”(…). Realmente, não podemos deixar aqui de destacar o papel decisivo dos programas de iniciativa comunitária na promoção e afirmação da identidade do território Alto Minho.

5.1 Limitações e Pistas para Estudos Futuros

Como em qualquer relatório de estágio, o diagnóstico da identidade da CIM Alto Minho revelou as limitações próprias dos procedimentos de análise. De qualquer forma, não nos parece que esta questão ponha em causa a validade dos resultados. Acreditamos também que este se revelou um método útil no estudo de uma instituição e modo de funcionamento da sua marca, pela aproximação em contexto real. Uma outra limitação do nosso estudo foi não termos

analisado todas as fontes possíveis da identidade da marca. Haveria ainda outros documentos disponíveis e mais informações a recolher, se o tempo o permitisse. Por outro lado, embora a pesquisa exaustiva nos pareça uma regra indiscutível é sempre difícil de realizar. Acreditamos também que a informação que ficou por analisar não traria outros resultados.

Dar nota também que o fato de termos estudado a identidade independentemente da imagem, isto é, sem efetuarmos um estudo do seu resultado na percepção do público, se revelou limitativo. Na verdade, tivemos em conta aquilo que verificamos dentro da instituição, mas não recolhemos outras informações, que se poderiam ter mostrado úteis na conclusão da eficiência da identidade da marca e das suas formas de comunicação ao público. Só poderemos concluir verdadeiramente da eficiência da identidade se tivermos em conta o resultado da sua representação pelos públicos, porque é certo que o controle pelo emissor é limitado. Assim, consideramos que a análise global do prisma de identidade da marca (identidade – comunicação – imagem externa) seria muito útil, quer para responder à nossa questão de pesquisa, quer para ajudar a instituição a planear estrategicamente a sua identidade. Neste sentido, indicamos como estudos pertinentes para futuro: uma investigação sobre os fluxos de transmissão da identidade em imagem, o que passaria por uma auditoria de comunicação de marketing e um estudo de imagem. Seguindo a linha de Aaker (1996) consideramos que a comparação da identidade com a imagem de marca poderia ser de grande conveniência, como forma da empresa obter um feedback dos seus esforços de marketing, e como ponto de partida para uma adaptação de todo o processo de projeção da identidade, agora reforçado pelos dados encontrados.

Segundo a opinião de Ruão (2006) para fazer face a estes problemas e evitar dificuldades futuras na instituição, deixaríamos como recomendações à marca, e seguindo a perspetiva de Kapferer (1991), a realização de monitorizações periódicas à sua identidade, pela análise dos seus vestígios ou fontes, bem como avaliações regulares da imagem, no sentido de perceber o resultados do usos que os recetores fazem das mensagens da marca. Ou seja, consideramos de toda a utilidade para o desenvolvimento estratégico da instituição, o estudo sistemáticos não só dos valores de emissão, mas também da utilização que deles fazem os consumidores, até pela influência de fatores externos à instituição. Algo que se poderia revelar útil na definição da identidade a projetar e a comunicar no mercado externo. Aaker (1996) sugere, por exemplo, a

comparação da identidade com a imagem de marca nas suas dimensões: produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais.

Esses elementos forneceriam pistas sobre os territórios de comunicação que devem ser mantidos, reforçados ou alterados. Até porque o marketing não deve ser visto como a simples técnica de comercialização de produtos mas, antes de mais, como uma ciência, exigindo-se para tal uma atuação rigorosa, com base em procedimentos metodológicos que forneçam dados sistemáticos para a tomada de decisão estratégicas nas empresas. A marca deve funcionar também como futuro, atuando como estratégia de evolução, reduzindo as fraquezas e acentuando as forças. E num mundo em que as mudanças socioeconómicas são tão aceleradas é fundamental existirem elementos de estabilidade, redutores de incerteza, condutores do futuro da marca, e esse é o papel de identidade como ponto de partida da gestão de marketing das marcas. Concluindo, apesar da contribuição que este trabalho produziu, considera-se que ainda existe um longo caminho a percorrer na conciliação da teoria com a prática, contudo a aposta na identidade parece o caminho certo quando se fala de gestão da imagem ao nível dos territórios.

6. BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, A., (2005), *Cities as Brands: The Role of Communication Strategy in Place Marketing Context*, Livro de Actas – 4º SOPCOM, pp. 1777-1786.
- FONSECA, FERNANDO PEREIRA DA RAMOS, RUI, A. R. (2006), *O Planeamento estratégico de marketing territorial em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*, *Repositório Universidade do Minho*
- GAIO, S. e GOUVEIA, L. (2007) *O Branding territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade*. Revista A Obra Nasce. Edições UFP, pp 27-36.
- GAIO, S. e GOUVEIA, L. e GOUVEIA, J. (2008). Network Based Branding: Um Modelo Colaborativo para a Edificação de Marcas Territoriais. 14º Congresso da APDR. Desenvolvimento, Administração e Governança Local. Instituto Politécnico de Tomar. 4 e 5 de julho de 2008. Tomar, pp 1-19.
- KAPFERER, J.N., (1991). *Marcas – capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.

- KOTLER, PHILIP; HAIDER, DONALD; REIN, IRVING, (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, New York: The Free Press.
- OLINS, W. (1991), *A Marca*, Madrid: Celeste Ediciones.
- RUÃO, T. (2006), *Marcas e Identidades – Guia da Conceção e Gestão das Marcas Comerciais*, Porto: Campo de Letras.
- RUÃO, T. (2008), *O Papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*, Livro de Actas – 4º SOPCOM, pp. 591- 602.
- SANTOS, PAULA M., (2009), *A Gestão da Imagem na afirmação da Identidade Territorial*, artigo elaborado no âmbito do Seminário “Gestão da Imagem”, Mestrado em Ciências da Comunicação, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, julho de 2009.
- SCHEINSOHN, D., (1997), *Mas alla de la Imagem Corporativa*, Buenos Aires, Ediciones Machi.

Documentos consultados:

- Agenda Regional de Turismo – Plano de Acção para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal
- *Curriculum Vitae* da Comunidade Intermunicipal do Minho – Lima
- Norte 2015 – Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão estratégica (versão de trabalho, fevereiro de 2006). Trata-se de uma edição da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e do antigo Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Plano de Comunicação Conjunto FEDER, Fundo de Coesão e POAT FEDER 2007-2013, Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP, 21 de abril de 2008.
- Plano de Desenvolvimento do Alto Minho – Programa de Trabalhos.
- Por Lisboa – Plano e Estratégia de Comunicação para o Programa Operacional Regional de Lisboa, 2007-2013.
- Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) - Programas Operacionais Regionais do Continente - Regulamento Especifico: Promoção e Capacitação Institucional

Sites consultados:

- Marketing e Branding Territorial, Dreamfeel – João Ledo Fonseca, <http://dreamfeel.wordpress.com>, consultado em 14 de Novembro de 2012.
- Política de Comunicação – CIRCA – Europa - circa.europa.eu/irc/opoce/fact_sheets/info/.../article_7320_pt.htm, consultado em 12 de novembro de 2012.
- *Site* da Comissão Europeia, “A Europa 2020”, http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm, consultado em 2 de fevereiro de 2012.
- *Site* institucional da Comunidade Intermunicipal do Minho –Lima www.cim-altominho.pt, consultado em 2 de fevereiro de 2012.
- *Site* Institucional do Consórcio Minho IN www.minhoin.com, consultado em 2 de fevereiro de 2012
- Site Institucional do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP. <http://ifdr.pt>, consultado em 2 de fevereiro de 2012
- *Site* Institucional do ON.2 – O Novo Norte - QREN <http://www.novonorte.qren.pt>, consultado em 2 de fevereiro de 2012.

7. ANEXOS

- Curriculum Vitae da CIM Alto Minho
- Estatutos da CIM Alto Minho
- Grandes Opções do Plano 2013
- Quadro de Referência Estratégico (QREN) Programas Operacionais Regionais do Continente – Regulamento Específico – Promoção e Capacitação Institucional

ANEXO

Curriculum Vitae da CIM Alto Minho

CURRICULUM INSTITUCIONAL

**COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO MINHO-LIMA
CIM ALTO MINHO**



CONSTITUIÇÃO E OBJECTO

A Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima, abreviadamente designada por CIM Alto Minho, foi constituída por escritura pública, celebrada no dia 15 de Outubro de 2008, ao abrigo da Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto, que estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, revogando as Leis n.º 10/2003 e 11/2003, para prosseguimento dos fins previstos nos seus estatutos, publicados no Diário da República, II Série n.º 220, de 12 de Novembro de 2008.

Tratou-se da primeira(s) comunidade intermunicipal a ser criada no país, englobando os municípios correspondentes à Unidade Territorial Estatística de Nível III (NUT III) do Minho-Lima - Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte do Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira -, com uma área total de 2.219,3 km² e, segundo dados do Recenseamento Geral da População de 2001, uma população de 250.275 indivíduos. Apresenta uma densidade populacional de 112 habitantes por km².

Herdeira da longa e rica experiência de associativismo intermunicipal desenvolvida pelas anteriores comunidades (Comunidade Urbana Valimar e Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho), a CIM Alto Minho tem como propósito fundador fazer deste espaço territorial “um espaço de excelência ambiental com capacidade de desenvolver uma nova conjugação de recursos e actividades turísticas, de energias renováveis, de acolhimento empresarial e de provisão de serviços de proximidade com qualidade e modernidade, que respondam aos desafios de competitividade, coesão e sustentabilidade”.

A Comunidade dispõe de um quadro de pessoal próprio, constituído por funcionários oriundos dos extintos Gabinetes de Apoio Técnico (GAT's) do Vale do Lima e do Vale do Minho, e dos quadros técnicos das comunidades Valimar e Vale do Minho, podendo vir a recrutar outros colaboradores sempre que entenda por necessário.

A Comunidade tem a sua sede no Castelo de Santiago da Barra, na cidade de Viana do Castelo, e os serviços técnicos e administrativos a funcionar em três pólos, nomeadamente nas antigas instalações do GAT do Vale do Lima, também em Viana do Castelo, no Palacete Villa Moraes, em Ponte de Lima, e no antigo edifício do GAT do Vale do Minho, em Valença.



PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

A Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima tem por objecto a prossecução de interesses comuns aos municípios que a integram, nomeadamente:

- a) Promoção do planeamento e da gestão da estratégia do desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;
- b) Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;
- c) Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN);
- d) Planeamento das actuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal.

A Comunidade assegura também a articulação das actuações entre os municípios e os serviços da Administração Central, nas seguintes áreas:

- a) Redes de abastecimento público, infra-estruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos;
- b) Rede de equipamentos de saúde;
- c) Rede educativa e de formação profissional;
- d) Ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais;
- e) Segurança e protecção civil;
- f) Mobilidade e transportes;
- g) Redes de equipamentos públicos;
- h) Promoção do desenvolvimento económico, social e cultural;
- i) Rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer.



CURRICULUM INSTITUCIONAL

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO MINHO-LIMA

Actividades desenvolvidas em 2008:

- Constituição da Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima, a 15 de Outubro de 2008, como pessoa colectiva de direito público, ao abrigo da Lei n.º 45/2008 de 27 de Agosto, que estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, para prosseguimento dos fins previstos nos seus estatutos, publicados no Diário da República, II Série n.º 220, de 12 de Novembro de 2008.
- Assinatura de um contrato de subvenção global com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) no dia 19 de Dezembro de 2008, que comporta uma verba de 79,1 milhões de euros para o período 2007-2013, provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), para a operacionalização do Programa Territorial de Desenvolvimento do Alto Minho (PTD Alto Minho).
- Realização da primeira reunião da Assembleia Intermunicipal da CIM Alto Minho, no dia 22 de Dezembro de 2008, no Castelo de Santiago da Barra, e tomada de posse dos respectivos membros e eleição do presidente, do vice-presidente e do secretário da mesa.

Actividades desenvolvidas em 2009:

- Assinatura de protocolo de cooperação com a Asociația Oraselor Din România, associação de municípios romena de âmbito nacional. Este protocolo propõe acções conjuntas em vários domínios: administração autárquica, empreendedorismo e coesão social, formação profissional, inovação e emprego, que serão protagonizados pelas autarquias e outras instituições e agentes da Região.
- Aquisição conjunta, com os municípios constituintes da CIM Alto Minho, de 489 quadros interactivos para equipar todas as salas de aula do Alto Minho, através de um concurso público internacional.



- Apoio à criação da delegação de Viana do Castelo do Banco Alimentar Contra a Fome, através da disponibilização de um armazém e instalações administrativas pelo período de um ano, e ainda pela aquisição de uma carrinha de transporte para utilização do Banco Alimentar.
- Alargamento dos serviços do Canil Intermunicipal da Valimar, infra-estrutura que serve os seis municípios que compõem a Comunidade Urbana Valimar, aos municípios do Vale do Minho, nomeadamente Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Valença e Vila Nova de Cerveira.
- Adesão e reestruturação da AREA Alto Minho – Agência Regional de Energia e Ambiente do Alto Minho - associação anteriormente denominada AREALIMA - Agência Regional de Energia e Ambiente do Vale do Lima -, cuja área de intervenção corresponde aos municípios da NUT III Minho-Lima. A presidência da direcção é exercida pela CIM Alto Minho.
- Lançamento da candidatura Minho IN ao PROVERE - Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos, do QREN, em associação com as CIM do Cavado e do Ave, cuja Estratégia de Eficiência Colectiva foi aprovada pelo Governo. Este projecto contempla 9 projectos âncora (golf Minho-IN, produto turístico saúde e bem estar, competitividade e empreendedorismo, rotas dos vinhos verdes, artes e produtos tradicionais, turismo natureza, solares, aldeias e jardins, promoção turística, novos negócios da terra) com o montante global de 14,6 milhões de euros.
- Apoio à elaboração de Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas para cada um dos nove municípios da CIM, de acordo com a proposta apresentada pela Associação Nacional de Municípios Portugueses. Nestes planos são equacionados os riscos associados à actividade de gestão e administração de valores e património públicos e propostas medidas que possam obstaculizar eventuais comportamentos desviantes.
- Coordenação de um projecto pioneiro em Portugal, a desenvolver quer para a CIM, quer para os seus municípios associados, de gestão conjunta das suas carteiras de seguros e riscos através de uma empresa correctora, a MDS Consultores de Seguros e Riscos, a quem competirá o lançamento e acompanhamento de um



concurso público internacional tendo em vista a obtenção de um novo programa de seguros mais eficiente e economicamente vantajoso para todas as entidades.

- A CIM foi convidada e aceitou suceder à Valimar ComUrb na direcção da ADRIL.

Actividades desenvolvidas em 2010:

- Lançamento de procedimento, enquanto representante de um agrupamento de entidades adjudicantes, para a aquisição de serviços de Assistência Técnica no Controlo da Qualidade da Água de Abastecimento para Consumo Humano, para o ano de 2010, para os municípios de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima e Valença.
- Desenvolvimento de um estudo para a definição de um novo modelo organizativo para o sector dos transportes públicos rodoviários no Alto Minho e subsequente lançamento dos Estudos para a Reestruturação da Rede de Transportes Públicos rodoviário, nos Municípios de Melgaço e Arcos de Valdevez numa primeira fase e nos restantes em fase posterior. Lançando-se as bases para a criação de uma “Autoridade Regional de Transportes” que pode vir a ter competências no planeamento; organização; operação; financiamento; fiscalização; divulgação e desenvolvimento do transporte público de passageiros.
- Lançamento dos estudos preliminares para a integração dos serviços de água e saneamento numa empresa intermunicipal.
- Assumpção e gestão dos projectos e programas GAC Litoral Norte, PROMAR, NEA 2 – Nautisme Espace Atlantique, anteriormente geridos pela Comunidade Urbana Valimar.
- A CIM Alto Minho é signatária, desde Maio de 2010, do manifesto “Ética Global para a Economia: Consequências para os Negócios Globais”, promovido pelas Nações Unidas, mediante o qual se compromete a incorporar nos seus princípios e valores centrais a referida ética global para a economia e a ser conduzida pela sua letra e pelo seu espírito nas suas decisões, práticas económicas e acções do quotidiano.



- Alargamento da área de influência do Canil Intermunicipal da Valimar ao Município de Barcelos.
- Apresentação de três candidaturas ao Programa Operacional Regional do Norte - Eixo V – Promoção da Capacitação Institucional / Internacionalização, que envolvem a CIM e os seus municípios associados, e seis ao POCTEP - Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal 2007-2013, sendo que numa delas a CIM Alto Minho é Chefe de Fila, e nas outras cinco entidade parceira.
- Apresentação de candidatura ao Programa Operacional Potencial Humano, tendo em vista a qualificação dos profissionais da Administração do Minho-Lima.
- Membro da Comissão Organizadora do 1º Congresso Internacional Empreendedorismo e Valorização Sustentável do Território, que decorreu nos dias 17 e 18 de Junho, em Ponte de Lima, na Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.



PROJECTOS COM CO-FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO

PROTEC/GEORISK – Protecção Civil e Gestão de Riscos no Alto Minho

Objectivos: Avaliação das causas e dos impactes de situações de risco sobre o território, recorrendo a metodologias específicas e tecnologia SIG, produzindo e validando os Planos Municipais de Emergência de Protecção Civil.

Acções: Inventariação de IG de base, Produção e Aquisição de Cartografia de Base e Temática; Modelação Espacial; Planos de Prevenção/Intervenção e Aquisição de Meios para a Protecção Civil; Informação e sensibilização da população para a protecção civil.

Fonte de financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: Dezembro de 2011

Montante de investimento: 302.286,75 euros

Situação actual: Em execução

MINHO IN

Objectivos: A CIM Alto Minho é a entidade líder do consórcio Minho IN, formado conjuntamente com as comunidades intermunicipais do Ave e Cávado, envolvendo ainda a Entidade Regional de Turismo Porto e Norte de Portugal, as associações de desenvolvimento local (ADRIL, ADRIMINHO, ATAHCA, Sol Ave e PROBASTO) e centenas de promotores privados, com o objectivo de promover uma Estratégia de Eficiência Colectiva, partindo de uma visão consensualizada do desenvolvimento do Minho Rural, assente em quatro áreas económicas fundamentais (o ambiente, o turismo, o agro-alimentar e a cultura/património).

Acções: Em torno destas quatro áreas temáticas foram definidos dez projectos âncora, que visam contribuir para o aumento da atractividade e competitividade do território, através da valorização económica dos seus recursos endógenos. São eles o Golfe Minho IN, Saúde e Bem-Estar, Competitividade e Empreendedorismo, Rota dos Vinhos Verdes, Artes e Produtos Tradicionais, Turismo de Natureza, promoção turística, Solares, Aldeias e Jardins e Novos Negócios da Terra, representando um montante global de investimento de



Fonte de financiamento: PROVERE - Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos

Prazo de execução: 1 de Outubro de 2009 a 31 de Agosto de 2011

Montante de investimento: 14.600.000,00 euros.

Situação actual: Em execução

Plano de Formação “Especialização em Sistemas de Informação Geográfica Municipais”

Objectivos: Constituição de um grupo de trabalho intermunicipal e interinstitucional, de forma a proporcionar um espaço de reflexão e de troca de experiências com vista à gestão participada, integrada e sustentável.

Acções: Pressupõe acções de formação em sala, seminários sessões de formação personalizada, tendo como acções: a realização de um relatório diagnóstico relativo aos SIG municipais; a instalação de uma plataforma e-learning Moodle; a concepção de um plano de acção para os SIG municipais; um manual de boas práticas e regulamentos internos para SIG.

Fonte de financiamento: Eixo 3 - Medida 3.4 do Programa Operacional Potencial Humano

Prazo de execução: Dezembro de 2010

Montante de investimento: 79.281,74 euros

Situação actual: Em execução

Plano de Formação para a Certificação da Qualidade

Objectivos: Dinamizar uma filosofia de gestão que permita alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização, simplificação de processos e de procedimentos, a satisfação das necessidades dos munícipes.

Fonte de financiamento: Eixo 3 - Medida 3.4 do Programa Operacional Potencial Humano

Prazo de execução: Dezembro de 2010

Montante de investimento: 71.711,31 euros



Situação actual: Em execução

Modernização Tecnológica do Ensino Minho-Lima

Objectivos: Apetrechamento tecnológico das escolas do 1º ciclo do Ensino Básico, através da aquisição de quadros interactivos multimédia para as escolas com mais de 5 salas, Redes Área Local - internet nas salas de aula nas escolas com mais de 5 salas; e instalação de videovigilância para as escolas com mais de 10 salas.

Fonte de financiamento: Eixo 1 – Competitividade, Inovação e Conhecimento do Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: Este projecto teve início em Março de 2009, com a abertura de um concurso público internacional para aquisição dos quadros interactivos, pelo que se prevê o término do projecto em Novembro de 2011.

Montante de investimento: 504.135,22 euros

Situação actual: Aguarda aprovação pelo ON.2.

ECOMINHO

Objectivos: Projecto em articulação com o projecto “Plano de Valorização dos Serviços dos Ecossistemas da Região Biogeográfica Atlântica – PVSERB” (ARH – Norte). Tem como objectivos a reabilitação e dinamização da rede de ecossistemas intertidais e ribeirinhos do Vale do Minho; a promoção do eco-turismo; a monitorização da perda de biodiversidade no Vale do Minho; a protecção e conservação dos territórios semi-naturais e sensibilização das populações para as questões ambientais.

Acções: Construção da ecopista de Monção - 3ª Fase; prolongamento da ecopista em Valença; estudo de avaliação das condições ambientais da BH do Rio Minho; reabilitação ambiental e reforço de infra-estruturas: arranjo de 5 troços fluviais junto ao rio Minho; intervenção nas pesqueiras; observatórios de avifauna; roteiros de avifauna e dinamização das pesqueiras; monitorização das zonas intertidais/ribeirinhas; sensibilização, educação e dinamização Ambiental: Agenda XXI local.

Fonte de financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: Dezembro de 2010



Montante de investimento: 1.752.752,76 euros

Situação actual: Em execução

PRO SEGUINDO

Objectivos: Maximizar o conhecimento acerca da Rede de Conservação da Natureza do território, diversificar valências de alguns espaços e infra-estruturas; potenciar e diversificar acções de sensibilização ambiental; fomentar o eco-turismo e todo um conjunto de actividades que lhe estão associadas; incrementar a capacidade de intervenção e de articulação entre as instituições com vista a uma gestão sustentável do território.

Acções: Estudos de expansão da rede de percursos do território da Valimar; materialização das Grandes Rotas – Montanha e Litoral; Plano de Acção para a Materialização da Rede de Observatórios da Avifauna do território; intervenções no Parque Ecológico Urbano de Viana do Castelo; infra-estruturas (Responsabilidade: Municípios) intervenções num conjunto de espaços protegidos e classificados, mais propriamente em espaços de RAN; REN e Sítio da Rede Natura 2000 Litoral Norte e Rio Lima; ecovia de Caminha; ecovia do rio Lima: Oleiros/Ponte da Barca; ecovia do rio Lima: ponte sobre a ribeira de Silvareira e ligação ao troço de Fontão; zona de lazer do rio Labruja – Rendufe.

Fonte de financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: Dezembro de 2011

Montante de investimento: de 2.018.148,92 euros

Situação actual: Em execução

Promoção e Sustentabilidade das paisagens do Vale do Minho (PSPVM)

Objectivos: Considerando as questões relacionadas com a degradação dos sistemas ambientais e a perda abrupta de biodiversidade, este projecto visa globalmente promover a sustentabilidade e dinamizar as paisagens culturais e ambientais existentes recorrendo a medidas de análise e sistematização de informação bio-ecológica.

Acções: Caracterização biofísica; zonagem agro-ecológica e estudos de orientação agrícola; identificação dos recursos e valoração ambiental; estratégias para a gestão das áreas de rede NATURA 2000; estudo de localização e reforço efectivo de pequenas infra-



estruturas de recreio/interpretação ambiental; sinalização e interpretação das paisagens; sensibilização e educação ambiental, organização e divulgação de visitas ecoturísticas, sensibilização ambiental nas escolas; produção de desdobráveis/documentos temáticos; sistema de apoio a visitas ecoturísticas no Vale do Minho.

Fonte de financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: 31 de Dezembro de 2010

Montante de investimento: 1.482.106,48 euros

Situação actual: Em execução

Ilumina Alto Minho

Objectivos: Melhoria da eficiência energética e, especificamente, a redução dos consumos energéticos e emissões de CO2 a estes associados, a implementação de um Sistema de Gestão de Energia na área da iluminação pública e a instalação de equipamentos.

Acções: Realização de estudos técnicos e complementares da iluminação pública, da responsabilidade dos Municípios, de forma a determinar, entre outros os consumos de cada concelho, os CEP's a ser intervencionados e a redução de consumos e emissões de CO2 associadas; georeferenciação e monitorização dos reguladores de fluxo luminoso, da responsabilidade da CIM Alto Minho; divulgação da operação e dos respectivos outputs; aquisição e instalação de reguladores de fluxo luminoso, a realizar pelos Municípios nos respectivos postos de transformação.

Fonte de financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: 31 de Dezembro de 2010

Montante de investimento: 1.577.286,40 euros

Situação actual: Em fase de arranque das actividades

NEA 2 – Nautisme Espace Atlantique

Objectivos: Projecto de cooperação transnacional, que tem como chefe de fila a Região da Bretagne e como parceiros a nível nacional a Interceltica / Área Metropolitana do Porto e a AD-Elo – Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego. Tem como



cim alto minho
comunidade Intermunicipal do minho-lima

objectivos o desenvolvimento sustentável e coordenado da fileira náutica da faixa atlântica, através do reforço da cooperação, baseado em 3 eixos temáticos: desenvolvimento económico, a protecção do ambiente e a coesão social.

Ações: Desenvolvimento de novos produtos turísticos baseados na descoberta do ambiente aquático, marítimo e costeiro, incluindo: apoio à reestruturação da oferta náutica (roteiro de actividades e passeios); apoio à realização de eventos náuticos (1 por Município e Raid Caminho de Santiago); instalação de outdoors de informação ambiental em locais de prática de actividade náutica; organização de actividades náuticas que respeitem e valorizem o património ambiental, nomeadamente jornada de limpeza de praias; organização de intercâmbios de jovens (Férias Náuticas e Ambientais) e de monitores; introdução da prática da náutica nas actividades extra-curriculares.

Fonte de financiamento: Programa Transnacional Espaço Atlântico 2007-2013

Prazo de execução: 31 de Dezembro de 2011

Montante de investimento: 4.721.137,00 euros, dos quais 238.429,00 euros são investimento directo da CIM Alto Minho

Situação actual: Em execução

ECOREDESANEO SOL Bacia Hidrográfica do Minho – Requalificação Ambiental, Recuperação de Água Depurada e Boas Práticas na Gestão dos Recursos Hídricos

Objectivos: Promover formas de (in)formação sobre a problemática da gestão dos Recursos Hídricos; requalificar espaços com obras de saneamento básico; depuração de águas residuais dos núcleos de população espanhola com aproveitamento de energia solar fotovoltaica e reutilização de água depurada na luta contra incêndios; elaborar um projecto-piloto de planeamento e gestão coordenada dos sistemas de saneamento transfronteiriço.

Ações: Actividades de sensibilização ambiental nas escolas e workshops relacionados com as boas práticas de gestão do recurso água; elaboração de folhetos técnicos; divulgação dos resultados da utilização de água das depuradoras no combate contra incêndios florestais; requalificação ambiental e infra-estruturas de saneamento básico na margem portuguesa/espanhola do rio Minho e sub-bacias hidrográficas.

Fonte de financiamento: POCTEP - Programa Cooperação Transfronteiriça Espanha – Portugal 2007-2013



Prazo de execução: 31 de Dezembro de 2010

Montante de investimento: 3.667.895,05 euros

Situação actual: Em execução

CTC

Objectivos: Consolidação da Comunidade Territorial de Cooperação como agente de dinamização das relações transfronteiriças e de fomento de uma cooperação articulada, geradora de projectos fundamentais, sustentados nas vontades de todos os agentes locais. Prevê-se, ainda, a consolidação da CTC como área de trabalho territorial de forma a ser a plataforma de lançamento de processos de desenvolvimento local. Tem como área geográfica de intervenção as regiões de Ourense (Espanha) e Minho-Lima e Cávado (Portugal).

Fonte de financiamento: POCTEP – Programa Cooperação Transfronteiriça Espanha – Portugal 2007-2013

Prazo de execução: 31 de Dezembro de 2010

Montante de investimento: 100.000,00 euros

Situação actual: Em execução

E-Compras / E-Arquivos

Objectivos: E-Compras: Definição de uma estrutura funcional da Unidade de Compras Electrónicas. A concretização deste objectivo implica a concretização das seguintes actividades: realização dos procedimentos necessários para a aquisição da plataforma electrónica de contratação pública, bem como organização de acções de formação aos utilizadores, assim como para fornecedores.

E-Arquivos: Racionalização, simplificação e desmaterialização dos processos de gestão urbanística; desmaterialização da informação de processos de obra; implementação da reengenharia de processos; criação de postos de atendimento para consulta digital de processos em arquivo.

Fonte de Financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013



cim alto minho
comunidade intermunicipal do minho-lima

Prazo de execução: 31 de Dezembro de 2010

Montante de investimento: 933.662,63 euros

Situação actual: Em execução

INFOGEO

Objectivos: Desenvolvimento do Sistema de Informação Geográfica (SIG) e dar continuidade aos geoportais municipais, de forma a contribuir para o desenvolvimento de produtos e serviços de E-Government.

Acções: Instalação e monitorização de uma Rede Geodésica Local; tratamento, actualização e sistematização de bases de dados espaciais para gestão municipal; instalação e operacionalização de aplicações de gestão municipal para apoio ao quadro técnico e político; concepção e promoção dos geoportais municipais.

Fonte de Financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: Dezembro de 2010

Montante de investimento: 548.333,32 euros

Situação actual: Em execução

Grupo de Acção Costeira Litoral Norte (GAC Litoral Norte) – PROMAR

Objectivos: O GAC pretende, através de parcerias constituídas por entidades públicas e privadas locais, apoiar e desenvolver projectos que beneficiem as comunidades locais, tendo em vista, sobretudo, a valorização das comunidades piscatórias e o desenvolvimento sustentável da actividade e das zonas de pesca do Litoral Norte.

Fonte de Financiamento: Eixo 4 - "Desenvolvimento Sustentável das Zonas de Pesca" do PROMAR – Programa Operacional da Pesca 2007-2013

Prazo de execução: Dezembro de 2013

Montante de investimento: 5 Milhões de Euros

Situação actual: Em fase de arranque



Centro de Mar

Descrição: A Associação Oceano XXI apresentou ao Programa COMPETE uma estratégia de eficiência colectiva, tendo obtido o reconhecimento formal do Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar e a aprovação do seu Programa de Acção, no que diz respeito aos projectos âncora. Neles figura o projecto de Promoção e Desenvolvimento do Turismo Náutico e dos Desportos Náuticos, no qual se inclui o projecto “Centro de Mar”, da responsabilidade da CIM Alto Minho. Este projecto tem como objectivos contribuir para o desenvolvimento económico e social da região através do respectivo reposicionamento como região atlântica de qualidade, possibilitando a criação de uma marca distinta ligada à costa atlântica.

Acções: Constituição e arranque da entidade Centro de Mar e construção do Edifício Farol; criação da rede “Centro de Desportos Náuticos” e reconversão de clubes/centros de desporto náutico; criação de um espaço de acolhimento a empresas de serviços náuticos e turísticos no Edifício Farol; construção da marina atlântica de Viana do Castelo e respectivos edifícios de apoio e construção/requalificação de marinas nos concelhos de Caminha e Esposende.

Fonte de Financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Montante de investimento: 24.854.000,00 euros

Situação actual: Aprovado no âmbito da Estratégia de Eficiência Colectiva – Cluster do Mar. Programa COMPETE.

Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima (PTD)

Objectivos: Programa que está a ser implementado pela CIM Alto Minho no âmbito do Contrato de Delegação de Competências celebrado com a Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Norte, que consolida a estratégia de desenvolvimento territorial para os próximos anos e as respectivas prioridades relativas ao investimento a realizar pelos municípios da CIM, a serem co-financiadas pelos fundos europeus, no período de programação enformado pelo QREN 2007-2013.

Fonte de Financiamento: Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013

Prazo de execução: 2007 -2013



cim alto minho
comunidade Intermunicipal do minho-lima

Montante de investimento: 79.134.115,24 euros (FEDER)

Situação actual: Em execução



TITULARES DOS ÓRGÃOS

Conselho Executivo

António Rui Esteves Solheiro – Presidente

Francisco Rodrigues de Araújo – Vice-Presidente

Víctor Manuel Alves Mendes – Vice-Presidente

Júlia Paula Pires Pereira da Costa

José Emílio Pereira Moreira

António Pereira Júnior

António Vassalo Abreu

Jorge Manuel Salgueiro Mendes

José Maria da Cunha Costa

José Manuel Vaz Carpinteira

Júlio Pedro Garcez dos Santos Pereira – Secretário Executivo

Mesa da Assembleia Intermunicipal

Rui Manuel Taxa da Silva Araújo (PSD) – Presidente

Maria da Conceição Cunha Aragão Soares (PS) – Vice-Presidente

Abel Nunes Lopes (CDS/PP) – Secretário



cim alto minho
comunidade intermunicipal do minho-lima

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO MINHO-LIMA (SEDE)

Castelo de Santiago da Barra

4900-360 Viana do Castelo

SERVIÇOS TÉCNICOS EM VIANA DO CASTELO

Rua Bernardo Abrunhosa, n.º 105

4900-309 Viana do Castelo

Tel. +351 258 800 200

Fax +351 258 800 220

e-mail: geral@cim-altominho.pt

SERVIÇOS TÉCNICOS EM PONTE DE LIMA

Edifício Villa Moraes

Rua João Rodrigues Morais

4990-121 Ponte de Lima

Tel. +351 258 909 340

Fax +351 258 909 349

SERVIÇOS TÉCNICOS EM VALENÇA

Av. Miguel Dantas, n.º 69

4930-678 Valença

Tel. +351 251 800 550

Fax +351 251 800 553

ANEXO

Estatutos da CIM Alto Minho



PARTE H

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO MINHO-LIMA

Anúncio n.º 5946/2010

Licenciada Maria Isaura Abrantes Martins, Notária Privada com Cartório Notarial sito na Rua do Poço, n.º 28, na freguesia de Viana do Castelo (Santa Maria Maior), concelho de Viana do Castelo, Código Postal 4900-519: Certifico, para efeitos de publicação, que por escritura de alteração de estatutos, outorgada no Castelo de Santiago da Barra, na freguesia de Viana do Castelo (Monsserrate), concelho de Viana do Castelo, perante mim Notária, em seis de Maio de dois mil e dez, exarada de folhas oitenta e quatro a folhas oitenta e sete, do respectivo Livro de Notas para Escrituras Diversas número Cento e cinquenta e cinco — B, deste Cartório, foram alterados os estatutos da “Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima”, também designada por “CIM Alto Minho”, pessoa colectiva de direito público de natureza associativa e âmbito territorial, com sede no Castelo de Santiago da Barra, na freguesia de Viana do Castelo (Monsserrate), concelho de Viana do Castelo, Código Postal 4900-360 Viana do Castelo, pessoa colectiva com o número de identificação quinhentos e oito milões setecentos e cinquenta e quatro mil quatrocentos e noventa e seis, quanto à alínea *j*) do número dois do artigo décimo nono, que passa a ter nova redacção, aditando uma nova alínea ao mesmo número dois, a alínea *l*), que passa a ter a redacção da actual alínea *j*), aditando o número cinco do artigo décimo nono, ao artigo vigésimo sexto, que passa a ter nova redacção, ao número dois do artigo trigésimo quarto, que passa a ter nova redacção, aditando um novo número ao mesmo artigo trigésimo quarto, o número três, que passa a ter a redacção do actual número dois, ficando com a seguinte redacção:

Artigo 19.º

Competências do Conselho Executivo

2. *j*) Exercer os poderes adequados e necessários ao desenvolvimento do contrato de delegação de competências com subvenção global no âmbito do QREN.

l) Exercer os demais poderes que lhe sejam conferidos por lei ou por deliberação da Assembleia Intermunicipal.

5 — As deliberações sobre o exercício das competências previstas na alínea *j*) do número dois deverão ser tomadas por consenso, isto é, sem qualquer voto contra.

Artigo 26.º

Encargos com o Pessoal

As despesas efectuadas com o pessoal da Comunidade Intermunicipal relevam para efeitos do limite estabelecido na lei para as despesas com pessoal do quadro dos municípios associados, nos termos dos n.ºs 2 e 3 do Artigo 22.º da Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto.

Artigo 34.º

Contribuições Financeiras

2 — A deliberação de aprovação da proposta do Conselho Executivo mencionada na parte final do número anterior deverá resultar do consenso entre respectivos membros, isto é, sem qualquer voto contra.

3 — As contribuições financeiras dos Municípios associados são exigíveis a partir da aprovação do orçamento da Comunidade, constituindo-se os Municípios em mora quando não seja efectuada a transferência no prazo fixado pelo Conselho executivo.

Que os Estatutos da “Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima” passam a ter a nova redacção constante do documento complementar elaborado nos termos do número dois, do artigo sessenta e quatro, do Código do Notariado, que arquivo como parte integrante desta escritura.

Estatutos da CIM Alto Minho

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

Artigo 1.º

Natureza, Composição, Designação e Sede

1 — A Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima, adiante abreviadamente designada por Comunidade, é uma pessoa colectiva de direito

público de natureza associativa e âmbito territorial e visa a realização de interesses comuns aos municípios que a integram, regendo-se pela Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto, pelos presentes Estatutos e pelas demais disposições legais aplicáveis.

2 — A Comunidade é composta pelos Municípios de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira e adopta a denominação “Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima”, também designada por “CIM Alto Minho”.

3 — A Comunidade corresponde à Unidade Territorial Estatística de Nível III (NUT III) de Minho-Lima.

4 — A Comunidade tem Sede no Castelo de Santiago da Barra, 4900-360, Viana do Castelo, podendo ser criadas delegações por deliberação da Assembleia Intermunicipal, sob proposta do Conselho Executivo.

Artigo 2.º

Atribuições

1 — Sem prejuízo das atribuições transferidas pela Administração Central e pelos municípios, a Comunidade tem por fim a prossecução dos seguintes fins públicos:

- Promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;
- Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;
- Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional — QREN;
- Planeamento das actuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal.

2 — A Comunidade assegura também a articulação das actuações entre os municípios e os serviços da Administração Central, nas seguintes áreas:

- Redes de abastecimento público, infra-estruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos;
- Rede de equipamentos de saúde;
- Rede educativa e de formação profissional;
- Ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais;
- Segurança e protecção civil;
- Mobilidade e transportes;
- Redes de equipamentos públicos;
- Promoção do desenvolvimento económico, social e cultural;
- Rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer.

3 — Cabe igualmente à Comunidade designar os representantes das autarquias locais em entidades públicas e entidades empresariais sempre que a representação tenha natureza intermunicipal.

4 — Para assegurar a realização das suas atribuições a Comunidade poderá ainda, nos termos da legislação aplicável:

- Criar e explorar serviços próprios;
- Criar ou participar em associações, empresas, cooperativas e fundações;
- Associar-se com outras entidades públicas, privadas ou do sector social e cooperativas;
- Constituir empresas intermunicipais;
- Concessionar a gestão e exploração de serviços.

Artigo 3.º

Direitos dos Municípios Integrantes

Constituem direitos dos municípios integrantes na Comunidade:

- Auferir os benefícios da actividade da Comunidade;
- Apresentar propostas e sugestões consideradas úteis ou necessárias à realização dos objectivos estatutários;
- Participar nos órgãos da Comunidade;
- Exercer os demais poderes e faculdades previstos na lei, nestes estatutos e nos regulamentos internos da Comunidade.

Artigo 4.º

Deveres dos Municípios Integrantes

Constituem deveres dos municípios integrantes da Comunidade:

- a) Prestar à Comunidade a colaboração necessária para a realização das suas actividades;
- b) Cumprir e fazer cumprir as disposições legais regulamentares respeitantes à Comunidade, bem como os estatutos e as deliberações dos órgãos da mesma;
- c) Efectuar as contribuições financeiras, nos termos estabelecidos na lei e nos presentes estatutos.

Artigo 5.º

Impedimento

Os municípios que constituem a Comunidade Intermunicipal de Minho-Lima não podem fazer parte de qualquer outra associação de fins múltiplos.

CAPÍTULO II

Organização e competências

SECÇÃO I

Disposições Gerais

Artigo 6.º

Órgãos

1 — A Comunidade é constituída pelos seguintes órgãos:

- a) Assembleia intermunicipal;
- b) Conselho Executivo.

2 — Junto do Conselho Executivo, e por decisão deste, pode funcionar um órgão consultivo integrado por representantes dos serviços públicos regionais do Estado e dos interesses económicos, sociais e culturais da sua área de intervenção.

Artigo 7.º

Mandato

1 — Os membros dos órgãos da Comunidade são eleitos locais provenientes dos municípios que dela fazem parte.

2 — A qualidade de membro dos órgãos da Comunidade é indissociável da qualidade de membro dos órgãos municipais.

3 — O mandato dos membros dos órgãos da Comunidade terá a duração do mandato municipal, determinando a perda, a cessação, a renúncia ou a suspensão daquele mandato no órgão municipal o mesmo efeito no mandato detido nos órgãos da Comunidade.

Artigo 8.º

Continuidade do Mandato

Os titulares dos órgãos da Comunidade Intermunicipal servem pelo período do mandato e mantêm-se em funções até serem legalmente substituídos.

Artigo 9.º

Requisitos das Reuniões

1 — As reuniões dos órgãos da Comunidade apenas terão lugar quando esteja presente a maioria do número legal dos seus membros.

2 — Nas reuniões extraordinárias, os órgãos da Comunidade apenas podem deliberar sobre matérias para que hajam sido expressamente convocadas.

Artigo 10.º

Requisitos das Deliberações

1 — As deliberações dos órgãos da Comunidade são tomadas à pluralidade dos votos, estando presente a maioria legal dos seus membros, excepto as deliberações de alteração dos Estatutos, para as quais é necessária uma maioria qualificada, nos termos do preceituado no Artigo 38.º destes estatutos.

2 — Em caso de empate o presidente do órgão tem voto de qualidade.

3 — As votações assumem, por norma, a forma nominal, salvo quando se realizam eleições ou estejam em causa juízos de valor sobre pessoas, casos em que a votação é obrigatoriamente feita por escrutínio secreto.

4 — Compete ao presidente decidir sobre a forma de votação, podendo qualquer membro propor que a mesma se faça por escrutínio secreto.

5 — As deliberações dos órgãos da Comunidade estão sujeitas às regras de publicitação das deliberações dos órgãos municipais.

Artigo 11.º

Deliberações

As deliberações dos órgãos da Comunidade vinculam os municípios integrantes, não carecendo de ratificação dos órgãos respectivos, desde que a competência para tal esteja estatutária ou legalmente prevista.

Artigo 12.º

Actas

1 — De tudo o que ocorrer nas reuniões será lavrada acta que contenha um resumo do que de essencial nela se tiver passado, indicando, designadamente, a hora, a data e o local da reunião, os membros presentes e ausentes, os assuntos apreciados, as decisões e deliberações tomadas e a forma e o resultado das respectivas votações e, bem assim, o facto da acta ter sido lida e aprovada.

2 — As actas dos órgãos da Comunidade serão elaboradas sob a responsabilidade do secretário desse mesmo órgão, que as assinará conjuntamente com o respectivo presidente.

3 — Qualquer membro de um órgão da Comunidade pode justificar o seu voto por escrito.

4 — As actas ou textos das deliberações mais importantes podem ser aprovadas em minuta, desde que tal seja decidido pela maioria dos membros presentes, caso em que a sua assinatura será efectuada no final da reunião.

5 — As certidões das actas podem ser substituídas por fotocópia autenticada.

SECÇÃO II

Da Assembleia Intermunicipal da Comunidade

Artigo 13.º

Natureza e Composição

1 — A assembleia intermunicipal é o órgão deliberativo da Comunidade.

2 — A assembleia intermunicipal é constituída por membros de cada assembleia municipal, eleitos de forma proporcional, nos seguintes termos:

- a) Três nos municípios até 10 000 eleitores;
- b) Cinco nos municípios entre 10 001 e 50 000 eleitores;
- c) Sete nos municípios entre 50 001 e 100 000 eleitores;
- d) Nove nos municípios com mais de 100 000 eleitores.

3 — A eleição ocorre em cada assembleia municipal pelo colégio eleitoral constituído pelo conjunto dos membros da assembleia municipal, eleitos directamente, mediante a apresentação de listas que não podem ter um número de candidatos superior ao previsto no número anterior.

4 — Os mandatos são atribuídos, em cada assembleia municipal, segundo o sistema de representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt.

Artigo 14.º

Mesa

1 — Os trabalhos da Assembleia Intermunicipal são dirigidos por uma mesa, constituída pelo presidente, um vice-presidente e um secretário, a eleger pela assembleia, por voto secreto, de entre os seus membros.

2 — O presidente será substituído nas suas faltas e impedimentos pelo vice-presidente.

3 — O Vice-Presidente será substituído, nas suas faltas ou impedimentos, pelo Secretário.

4 — Na ausência de todos os membros da mesa, a assembleia elegerá uma mesa *ad hoc* para presidir à reunião.

5 — Enquanto não for eleita a mesa, a mesma é dirigida pelos eleitos mais antigos.

Artigo 15.º

Reuniões da Assembleia Intermunicipal

1 — A Assembleia Intermunicipal terá anualmente três reuniões ordinárias, sendo a primeira destinada à apreciação e votação dos documentos de prestação de contas do ano anterior e a última, que decorrerá em Novembro, destinada à aprovação das opções do plano e do orçamento para o ano seguinte.

2 — A Assembleia Intermunicipal pode ainda reunir-se extraordinariamente por iniciativa da respectiva mesa ou quando requerida:

- a) Pelo Presidente do Conselho Executivo, em execução de deliberação deste;
- b) Por um terço dos seus membros.

Artigo 16.º

Competências da Assembleia Intermunicipal

São competências da assembleia intermunicipal:

- a) Eleger a mesa da assembleia intermunicipal;
- b) Aprovar, sob proposta do conselho executivo, as opções do plano e a proposta de orçamento e as suas revisões, bem como apreciar o inventário de todos os bens, direitos e obrigações patrimoniais e respectiva avaliação e, ainda, apreciar e votar os documentos de prestação de contas;
- c) Aprovar, sob proposta do Conselho Executivo, o mapa de pessoal da Comunidade;
- d) Acompanhar e fiscalizar a actividade do Conselho Executivo, devendo ser apreciada, em cada reunião ordinária, uma informação escrita sobre a actividade da associação, bem como da sua situação financeira;
- e) Acompanhar a actividade da Comunidade e os respectivos resultados nas empresas, cooperativas, fundações ou outras entidades em que a associação detenha alguma participação no capital social ou equiparado;
- f) Aprovar a celebração de protocolos relativos a transferências de atribuições ou tarefas;
- g) Autorizar a Comunidade, sob proposta do Conselho Executivo, a associar-se com outras entidades públicas, privadas ou do sector social e cooperativo, a criar ou participar noutras pessoas colectivas, e a constituir empresas intermunicipais;
- h) Aprovar o seu regimento e os regulamentos, designadamente de organização e funcionamento;
- i) Aprovar, sob proposta do Conselho Executivo, os planos previstos no n.º 4 do Artigo 16.º da Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto;
- j) Aprovar, sob proposta do Conselho Executivo, os regulamentos com eficácia externa;
- k) Aprovar a cobrança de impostos municipais pela Comunidade, na sequência da deliberação das assembleias municipais de todos os municípios associados, nos termos do n.º 2 do Artigo 13.º da Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro;
- l) Aprovar ou autorizar, sob proposta do Conselho Executivo, a contratação de empréstimos nos termos da lei;
- m) Deliberar, sob proposta do Conselho Executivo, sobre a forma de imputação aos municípios associados das despesas com pessoal e dos encargos com o envidiamento, nos termos dos estatutos;
- n) Designar e exonerar, sob proposta do Conselho Executivo, o secretário executivo e fixar a respectiva remuneração, de acordo com as funções exercidas;
- o) Nomear o revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas, sob proposta do Conselho Executivo, nos mesmos termos que estão previstos no n.º 2 do Artigo 48.º da Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro;
- p) Fixar anualmente as contribuições dos municípios que integram a Comunidade;
- q) Fixar anualmente, sob proposta do Conselho Executivo, as taxas pela prestação concreta de um serviço público local pela utilização privada de bens do domínio público ou privado da Comunidade, ou pela remoção de um obstáculo jurídico ao comportamento dos particulares, quando tal seja atribuição da associação de municípios, nos termos da Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro;
- r) Os preços relativos a serviços prestados e bens fornecidos;
- s) Aprovar e alterar os estatutos;
- t) Pronunciar-se e deliberar sobre todos os assuntos que visem a prossecução dos interesses próprios da Comunidade;
- u) Exercer os demais poderes que lhe sejam conferidos por lei, pelo regimento ou pela assembleia.

Artigo 17.º

Competências do presidente da Assembleia Intermunicipal

São competências do presidente da assembleia intermunicipal:

- a) Dirigir os trabalhos da assembleia;
- b) Convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias;

- c) Elaborar a ordem do dia das reuniões e proceder à sua distribuição;
- d) Abrir e encerrar os trabalhos das reuniões;
- e) Proceder à marcação e justificação de faltas dos membros da assembleia;
- f) Exercer os demais poderes que lhe sejam conferidos por lei, pelos estatutos, pelo regimento ou pela assembleia.

SECÇÃO III

Do Conselho Executivo

Artigo 18.º

Natureza e Composição

1 — O Conselho Executivo é o órgão de direcção da Comunidade e é constituído pelos presidentes das câmaras municipais de cada um dos municípios integrantes, os quais elegem, de entre si, um presidente e dois vice-presidentes.

2 — Os membros do Conselho Executivo, Presidentes dos Municípios associados, poderão fazer-se representar, nas suas faltas ou impedimentos, pelo Vice-Presidente do respectivo Município ou seu substituto legal.

Artigo 19.º

Competências do Conselho Executivo

1 — Compete ao Conselho Executivo, no âmbito da organização e funcionamento:

- a) Assegurar o cumprimento das deliberações da Assembleia Intermunicipal;
- b) Dirigir os serviços técnicos e administrativos;
- c) Propor à Assembleia Intermunicipal o regulamento de organização e de funcionamento dos serviços;
- d) Propor à Assembleia Intermunicipal a designação do secretário executivo e a respectiva remuneração, de acordo com as funções exercidas, bem como a sua exoneração;
- e) Designar os representantes da Comunidade em quaisquer entidades ou órgãos previstos na lei, designadamente os previstos no modelo de governação do QREN, e nas entidades e empresas do sector público de âmbito intermunicipal;
- f) Executar as opções do plano e o orçamento, bem como aprovar as suas alterações;
- g) Propor à Assembleia Intermunicipal a cobrança dos impostos municipais e assegurar a respectiva arrecadação;
- h) Apresentar à Assembleia Intermunicipal o pedido de autorização de contratação de empréstimo devidamente instruído;
- i) Remeter ao Tribunal de Contas, nos termos da lei, as contas da Comunidade;
- j) Apresentar à Assembleia Intermunicipal a proposta de designação do revisor oficial de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas, de acordo com o n.º 2 do Artigo 48.º da Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro ou diploma que a substitua;
- k) Propor à Assembleia Intermunicipal as propostas de associação com outras entidades públicas, privadas ou do sector social e cooperativo, a criação ou participação noutras pessoas colectivas, e a constituição de empresas intermunicipais;
- l) Exercer os demais poderes que lhe sejam conferidos por lei, pelos estatutos ou por deliberação da Assembleia Intermunicipal.

2 — Compete ao Conselho Executivo, no âmbito do planeamento e do desenvolvimento:

- a) Elaborar e submeter à aprovação da Assembleia Intermunicipal as opções do plano, a proposta de orçamento e as respectivas revisões;
- b) Elaborar e aprovar a norma de controlo interno, bem como o inventário de todos os bens, direitos e obrigações patrimoniais e respectiva avaliação e, ainda, os documentos de prestação de contas, a submeter à apreciação e votação da Assembleia Intermunicipal;
- c) Propor ao Governo os planos, os projectos e os programas de investimento e desenvolvimento de alcance supramunicipal;
- d) Elaborar e monitorizar os instrumentos de planeamento, ao nível do ambiente, do desenvolvimento regional, da protecção civil e de mobilidade e transportes;
- e) Elaborar os planos intermunicipais de ordenamento do território;
- f) Integrar as comissões de acompanhamento de elaboração, revisão e alteração de planos directores municipais, de planos ou instrumentos de política sectorial e de planos especiais de ordenamento do território;
- g) Participar na gestão de programas de desenvolvimento regional e apresentar candidaturas a financiamentos, através de programas, projectos e demais iniciativas;
- h) Apresentar programas de modernização administrativa;

i) Desenvolver projectos de formação dos recursos humanos dos municípios e da Comunidade;

j) Exercer os poderes adequados e necessários ao desenvolvimento do contrato de delegação de competências com subvenção global no âmbito do QREN.

l) Exercer os demais poderes que lhe sejam conferidos por lei ou por deliberação da Assembleia Intermunicipal.

3 — Compete ao Conselho Executivo, no âmbito consultivo, emitir os pareceres que lhe sejam solicitados pelo Governo relativamente a instrumentos ou investimentos, da responsabilidade de organismos da administração central, com impacte supramunicipal.

4 — Sem prejuízo dos poderes de ratificação do Governo, compete ao Conselho Executivo, no âmbito da gestão territorial, a elaboração de planos intermunicipais de ordenamento do território.

5 — As deliberações sobre o exercício das competências previstas na alínea j) do número dois deverão ser tomadas por consenso, isto é, sem qualquer voto contra.

Artigo 20.º

Competências do Presidente do Conselho Executivo

1 — Compete ao Presidente do Conselho Executivo:

a) Convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias e dirigir os respectivos trabalhos;

b) Executar as deliberações do Conselho e coordenar a respectiva actividade;

c) Autorizar a realização de despesas orçamentadas até ao limite estipulado por lei ou por delegação do Conselho Executivo;

d) Autorizar o pagamento de despesas realizadas, nos termos da lei;

e) Assinar e visar a correspondência do conselho com destino a quaisquer entidades ou organismos públicos;

f) Representar a Comunidade em juízo ou fora dele;

g) Remeter ao Tribunal de Contas os documentos que careçam da respectiva apreciação, sem prejuízo da alínea i), do n.º 1 do Artigo 19.º dos presentes estatutos;

h) Exercer os demais poderes estabelecidos por lei ou por deliberação do Conselho Executivo.

2 — O Presidente do Conselho Executivo pode delegar ou subdelegar o exercício das suas competências nos demais membros deste órgão ou no Secretário Executivo.

3 — A todos os membros do Conselho Executivo compete coadjuvar o presidente na sua acção.

4 — O presidente do conselho executivo pode praticar quaisquer actos da competência deste, sempre que o exijam circunstâncias excepcionais e que não seja possível reuni-lo extraordinariamente em tempo útil, ficando, porém, os actos praticados sujeitos a subsequente ratificação pelo conselho na sua imediata reunião.

Artigo 21.º

Reuniões do Conselho Executivo

1 — O Conselho Executivo terá pelo menos uma reunião ordinária mensal e as extraordinárias que o presidente convoque, por sua iniciativa ou a solicitação de, pelo menos, um terço dos seus membros.

2 — A reunião extraordinária é marcada com, pelo menos, dois dias úteis de antecedência, por meio de comunicação escrita dirigida aos membros do Conselho Executivo.

SECÇÃO IV

Do Órgão Consultivo da Comunidade

Artigo 22.º

Natureza e Composição

1 — Junto do Conselho Executivo, e por decisão deste, pode funcionar um órgão consultivo denominado Conselho Consultivo.

2 — O Conselho é composto pelos representantes dos serviços públicos regionais do Estado e dos interesses económicos, sociais e culturais da área de intervenção da Comunidade.

3 — A designação dos membros do Conselho, as suas competências e o seu funcionamento constam de regulamento a aprovar pelo Conselho Executivo.

CAPÍTULO III

Estrutura e funcionamento

Artigo 23.º

Secretário Executivo

1 — O Conselho Executivo pode propor à Assembleia Intermunicipal a designação de um Secretário Executivo para a gestão corrente dos assuntos da Comunidade e a direcção dos serviços dela dependentes, cujas funções são exercidas durante o período do mandato dos órgãos da Comunidade, sem prejuízo da sua exoneração a todo o tempo.

2 — O Presidente do Conselho Executivo pode delegar as suas competências no Secretário Executivo, devendo estas ficar expressamente descritas no despacho de delegação.

3 — A remuneração do Secretário Executivo é fixada, mediante proposta do Conselho Executivo, pela Assembleia Intermunicipal, de acordo com as funções exercidas, tendo como limite a remuneração de director municipal.

4 — O Secretário Executivo tem assento nas reuniões do Conselho Executivo e na Assembleia Intermunicipal, sem direito de voto.

5 — As funções de Secretário Executivo, quando este for portador de vínculo público, podem ser exercidas em comissão de serviço, com os efeitos legais daí decorrentes.

Artigo 24.º

Serviços de Apoio Técnico e Administrativo

1 — A Comunidade é dotada de serviços de apoio técnico e administrativo, vocacionados para recolher e sistematizar a informação e para elaborar os estudos necessários à preparação das decisões ou deliberações.

2 — A natureza, a estrutura e o funcionamento dos serviços previstos no número anterior são definidos em regulamento aprovado pela Assembleia Intermunicipal, sob proposta do Conselho Executivo.

Artigo 25.º

Regime de pessoal

1 — A Comunidade dispõe de um Mapa de pessoal próprio, aprovado pela Assembleia Intermunicipal, sob proposta do Conselho Executivo.

2 — O Mapa de pessoal é preenchido através dos instrumentos de mobilidade geral legalmente previstos, preferencialmente de funcionários oriundos dos quadros de pessoal dos Municípios integrantes de associações de municípios, de assembleias distritais da respectiva área geográfica ou de serviços da administração directa ou indirecta do Estado.

3 — Os instrumentos de mobilidade geral previstos para os funcionários da administração local não estão sujeitos aos limites de duração legalmente previstos.

4 — Sempre que o recurso aos instrumentos de mobilidade referidos no número dois não permitir o preenchimento das necessidades permanentes da Comunidade, as admissões ficam sujeitas ao regime do contrato individual de trabalho.

Artigo 26.º

Encargos com o Pessoal

As despesas efectuadas com o pessoal da Comunidade Intermunicipal relevam para efeitos do limite estabelecido na lei para as despesas com pessoal do quadro dos municípios associados, nos termos dos n.ºs 2 e 3 do Artigo 22.º da Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto.

CAPÍTULO IV

Da Gestão Financeira e Orçamental

Artigo 27.º

Ano Económico

O ano económico corresponde ao ano civil.

Artigo 28.º

Regime de Contabilidade

A contabilidade da Comunidade rege-se pelas regras previstas no Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL).

Artigo 29.º

Opções do Plano e Orçamento

1 — As opções do plano e o orçamento da Comunidade são elaborados pelo Conselho Executivo e submetidos à aprovação da Assembleia Intermunicipal, para efeitos do preceituado no Artigo 15.º destes Estatutos.

2 — As opções do plano e o orçamento são remetidos pelo Conselho Executivo às Assembleias Municipais dos Municípios associados, para seu conhecimento, no prazo de um mês após a sua aprovação.

Artigo 30.º

Documentos de Prestação de Contas

1 — O Conselho Executivo elabora, com referência a trinta e um de Dezembro de cada ano, e apresenta à Assembleia Intermunicipal, no decurso do mês de Março do ano seguinte, os documentos de prestação de contas, devendo esta deliberar sobre eles no prazo de trinta dias a contar da data da sua recepção.

2 — No relatório de gestão, o Conselho Executivo expõe e justifica a acção desenvolvida, demonstra a regularidade orçamental da efectivação das despesas, discrimina os financiamentos obtidos através do mapa de origem e aplicação de fundos e presta todos os esclarecimentos necessários à interpretação das contas apresentadas.

Artigo 31.º

Auditoria Externa das Contas

1 — As contas anuais da Comunidade, quando detentora de participações de capital social em fundações ou entidades do sector empresarial local, são verificadas por um auditor externo, designado pela Assembleia Intermunicipal, sob proposta do Conselho Executivo, de entre revisores oficiais de contas ou sociedades de revisores oficiais de contas.

2 — As funções a exercer e os actos a praticar pelo auditor externo para a revisão legal das contas da Comunidade são os constantes da Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro.

Artigo 32.º

Apreciação e Julgamento das Contas

1 — As contas da Comunidade estão sujeitas a apreciação e julgamento pelo Tribunal de Contas, nos termos da respectiva lei de organização e processo.

2 — Para efeitos do número anterior, devem as mesmas ser enviadas pelo Conselho Executivo ao Tribunal de Contas, dentro dos prazos estabelecidos para as Autarquias Locais.

3 — As contas são ainda enviadas às Assembleias Municipais dos Municípios associados, para conhecimento destas, no prazo de um mês após a deliberação de apreciação e votação pela Assembleia Intermunicipal.

Artigo 33.º

Património e Finanças

1 — A Comunidade tem património e finanças próprios.

2 — O património da Comunidade é constituído pelos bens e direitos para ela transferidos ou adquiridos a qualquer título.

3 — Os bens transferidos pelos Municípios para a Comunidade são objecto de inventário, a constar de acta de acordo mútuo, subscrita pelas partes interessadas, com menção das actividades a que ficam afectos.

4 — Os bens e direitos afectos pelos Municípios associados à Comunidade são transferidos a título gratuito e ficam isentos, por parte dos Municípios, de encargos de qualquer natureza.

5 — São receitas da Comunidade:

- a) As transferências previstas no Orçamento do Estado;
- b) O produto das contribuições dos Municípios associados;
- c) As transferências dos municípios, no caso de competências delegadas por estes;
- d) As transferências resultantes de contratualização com a administração central e outras entidades públicas ou privadas;
- e) Os montantes de co-financiamentos comunitários que lhe sejam atribuídos;
- f) As dotações, subsídios ou comparticipações de que venham a beneficiar;
- g) As taxas pela prestação concreta de um serviço público local, pela utilização privada de bens do domínio público ou privado da Comunidade, ou pela remoção de um obstáculo jurídico ao comportamento dos particulares, quando tal seja atribuição da Comunidade, nos termos da Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro;
- h) Os preços relativos a serviços prestados e bens fornecidos;

i) O rendimento de bens próprios, o produto da sua alienação ou da atribuição de direitos sobre eles;

j) Quaisquer acréscimos patrimoniais, fixos ou periódicos, que a título gratuito ou oneroso, lhe sejam atribuídos por lei, contrato ou outro acto jurídico;

k) O produto de empréstimos;

l) Quaisquer outras receitas permitidas por lei.

6 — Constituem despesas da Comunidade os encargos decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão confiadas.

Artigo 34.º

Contribuições Financeiras

1 — As transferências das contribuições financeiras dos Municípios associados são fixadas pela Assembleia Intermunicipal, sob proposta do Conselho Executivo.

2 — A deliberação de aprovação da proposta do Conselho Executivo mencionada na parte final do número anterior deverá resultar do consenso entre respectivos membros, isto é, sem qualquer voto contra.

3 — As contribuições financeiras dos Municípios associados são exigíveis a partir da aprovação do orçamento da Comunidade, constituindo-se os Municípios em mora quando não seja efectuada a transferência no prazo fixado pelo Conselho executivo.

Artigo 35.º

Endividamento

1 — A Comunidade pode contrair empréstimos, a curto, médio e longo prazo, junto de quaisquer instituições autorizadas por lei a conceder crédito e celebrar contratos de locação financeira, em termos idênticos ao dos municípios.

2 — Os empréstimos a curto prazo podem ser contraídos para ocorrer a dificuldades de tesouraria, não podendo o seu montante ultrapassar um décimo das receitas próprias da Comunidade.

3 — Os empréstimos contraídos pela Comunidade e os contratos de locação financeira por ela celebrados relevam para os limites da capacidade de endividamento dos Municípios associados, de acordo com o critério de aprovado pela Assembleia Intermunicipal quanto à imputação dos encargos aos Municípios associados, a qual carece de acordo das Assembleias Municipais respectivas.

4 — Os Municípios são subsidiariamente responsáveis pelo pagamento das dívidas contraídas pela Comunidade, na proporção da população residente.

5 — A Comunidade não pode contrair empréstimos a favor de qualquer dos municípios associados, nem conceder empréstimos a entidades públicas ou privadas, salvo nos casos expressamente previstos na lei.

6 — É vedado ainda à Comunidade a celebração de contratos com entidades financeiras com a finalidade de consolidar dívida de curto prazo, bem como a cedência de créditos não vencidos.

Artigo 36.º

Cooperação Financeira

A Comunidade pode também beneficiar dos sistemas e programas específicos, legalmente previstos, de apoio financeiro aos municípios, nomeadamente no quadro de cooperação técnica e financeira entre o Estado e as Autarquias Locais.

Artigo 37.º

Isenções Fiscais

A Comunidade beneficia das isenções fiscais previstas na lei para as autarquias locais.

CAPÍTULO V

Disposições Finais

Artigo 38.º

Alterações Estatutárias

1 — Os presentes estatutos podem ser alterados por deliberação da Assembleia Intermunicipal, por iniciativa de um terço dos seus membros ou por proposta do Conselho Executivo.

2 — A deliberação referida no número anterior só pode ser tomada por maioria de dois terços dos membros presentes na reunião e a alteração aprovada pelas assembleias municipais da maioria absoluta dos Municípios que integram a Comunidade.

Artigo 39.º

Reacção Contenciosa

As deliberações dos órgãos da Comunidade e decisões dos respectivos titulares são suscetíveis de reacção contenciosa, nos mesmos termos das deliberações dos órgãos municipais.

Artigo 40.º

Adesão de Novos Municípios

1 — A adesão de novos Municípios integrantes da NUT III Minho-Lima em momento posterior à criação da Comunidade, não depende do consentimento dos restantes municípios.

2 — A adesão concretiza-se com a comunicação escrita ao Conselho Executivo por parte do Município aderente, acompanhada de fotocópia das deliberações dos respectivos órgãos municipais.

Artigo 41.º

Extinção da Comunidade

A Comunidade extingue-se pela sua fusão com outra ou outras Comunidades Intermunicipais.

Artigo 42.º

Fusão

1 — A Comunidade pode fundir-se com outra ou outras Comunidades Intermunicipais, dependendo a respectiva fusão da observância dos requisitos exigidos no n.º 1 do Artigo 32.º da Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto.

2 — A fusão determina a transferência global do património das Comunidades preexistentes para a nova associação com todos os direitos e obrigações.

3 — A decisão de fusão pode ser revogada nos termos do n.º 3 do Artigo 32.º da Lei n.º 45/2008, de 27 de Agosto.

4 — Ao pessoal das comunidades preexistentes é aplicável, conforme o respectivo regime jurídico, a legislação respeitante ao regime de mobilidade geral ou o regime do contrato individual de trabalho.

Artigo 43.º

Regime subsidiário

O funcionamento da Comunidade regula-se, em tudo o que não estiver previsto na Lei n.º 45/2008 de 27 de Agosto e nos presentes estatutos, pelo regime jurídico aplicável aos órgãos municipais.

Está conforme o original.

Viana do Castelo, dez de Maio de 2010. — A Notária, *Lic. Maria Isaura Abrantes Martins*.

303396828

MUNICÍPIO DE ABRANTES**Aviso n.º 12787/2010**

Para os devidos efeitos se torna público, que por meu despacho datado de 15 de Abril de 2010, e despacho do Presidente do Conselho Executivo da Comunidade Intermunicipal do Oeste, datado de 23 de Abril de 2010, foi autorizada a prorrogação da mobilidade interna, ficando válida até 31/12/2010, nos termos do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 269/2009, de 30/09, da trabalhadora da Comunidade Intermunicipal do Oeste, Ana Cristina dos Santos Azevedo, com a categoria de Técnica Superior.

Abrantes, 17 de Maio de 2010. — A Presidente da Câmara, *Maria do Céu Albuquerque*.

303392761

Aviso n.º 12788/2010

Em cumprimento da alínea *d*) do n.º 1 do artigo 37.º da lei n.º 12-A/2008, de 27/02, torna-se público que foi extinta a relação jurídica de emprego público, por motivo de aposentação, do trabalhador José Luis Ferreira, com a carreira/categoria de Assistente Operacional, posicionado entre a 8.ª e 9.ª posição remuneratória, entre o nível remuneratório 8 e 9, desligado do serviço a partir de 01/05/2010.

Abrantes, 02 de Junho de 2010. — A Presidente da Câmara, *Maria do Céu Albuquerque*.

303393393

Aviso n.º 12789/2010

Em cumprimento da alínea *d*) do n.º 1 do artigo 37.º da lei n.º 12-A/2008, de 27/02, torna-se público que por meu despacho de 01/06/2010, foi concedida, a seu pedido, a cessação da comissão de

serviço de José Miguel Silva Simões de Carvalho, no cargo de Chefe da Divisão de Sistemas de Informação, a produzir de 01/06/2010.

Abrantes, 09 de Junho de 2010. — A Presidente da Câmara, *Maria do Céu Albuquerque*.

303392631

Aviso n.º 12790/2010

Para os devidos efeitos se torna público que, por meu despacho datado de 09/06/2010, ao abrigo da competência que me é conferida pela alínea *a*) do n.º 2, do artigo 68.º da Lei n.º 169/99, de 18/09, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 5-A/2004, de 11/01, foram renovadas, por mais três anos, ao abrigo dos artigos 22.º, 23.º e 24.º da Lei n.º 2/2004, de 15/01, alterada e republicada pela Lei n.º 51/2005, de 30/08, aplicada à Administração Local pelo Decreto-Lei n.º 93/2004, de 20/04, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 104/2006, de 07/06, as comissões de serviço, com:

Ana Cristina Santos Marques Silva Neves, no Cargo de Chefe da Divisão Financeira, com efeitos a data de 22/06/2010,

Evelina Maria Ribeiro Arrabaça Cebola Gonçalves Mendes, no Cargo de Chefe da Divisão de Ordenamento e Gestão Urbanística, com efeitos à data de 01/08/2010,

Sara Cristina Jorge Morgado, Chefe da Divisão de Projectos e Empreitadas, com efeitos à data de 01/08/2010.

Devem os trabalhadores nomeados aceitar a nomeação, no prazo de 20 dias a contar da data da publicação do presente aviso no *Diário da República*.

Abrantes, 15/06/2010. — A Presidente da Câmara, *Maria do Céu Albuquerque*.

303392559

MUNICÍPIO DE ALBERGARIA-A-VELHA**Aviso n.º 12791/2010****Lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados**

Em cumprimento do n.º 6, do artigo 36.º, da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro, torna-se público que, por despacho do Presidente da Câmara Municipal de 16 de Junho de 2010, foi homologada, nos termos do n.º 2 do artigo acima citado, a Lista Unitária de Ordenação Final dos candidatos aprovados no procedimento concursal comum para preenchimento de 1 posto de trabalho da categoria de Assistente Operacional — Apoio administrativo nos equipamentos desportivos municipais, na modalidade de relação de emprego público por tempo determinado — termo resolutivo certo, em regime de tempo parcial, aberto por aviso publicado na 2.ª série do *Diário da República*, n.º 20 de 29 de Janeiro de 2010, assim constituída:

Miguel Ângelo de Pinho Azevedo 16,60 valores.

Susana Alice Pereira da Silva Vinagre 13,70 valores.

Isabel Cristina Tavares da Costa 11,30 valores.

Verificou-se a inexistência de candidatos para o exercício destas funções, que se encontrem em situação de mobilidade especial.

Albergaria-a-Velha, 16 de Junho de 2010. — O Presidente da Câmara Municipal, *João Agostinho Pinto Pereira*.

303384734

Aviso n.º 12792/2010

Para efeitos do disposto no artigo 37.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, torna-se público que foram celebrados contratos de trabalho para exercício de funções públicas por tempo indeterminado, com os seguintes trabalhadores:

Elsa Susana Ferreira da Silva Pinho, técnico superior (acompanhamento e dinamização de actividades na biblioteca), com a remuneração correspondente à 2.ª posição remuneratória da carreira, nível remuneratório 15, da tabela remuneratória única, com efeitos a partir de 01-06-2010.

Patrick César Pereira, Fiscal Municipal de 2.ª Classe, com a remuneração correspondente ao 1.º escalão, índice 199, com efeitos a partir de 03-06-2010.

Tânia Marisa Alves de Almeida Coelho, Anabela Henriques de Almeida Peralta, Lucília Cristina Pereira de Jesus Ferreira e Marcela Filipa da Cunha Almeida, Assistente Técnico (apoio administrativo nos serviços de desporto), com a remuneração correspondente à 1.ª posição, nível remuneratório 5, com efeitos a partir de 17-06-2010.

ANEXO

Grandes Opções do Plano 2013



cim alto minho
comunidade intermunicipal do minho-lima

Rua Bernardo Abrunhosa, n.º 105
4900-309 Viana do Castelo

Tel. +351 258 800 200
Fax. +351 258 800 220

e-mail: geral@cim-altominho.pt
www.cim-altominho.pt

GRANDES OPÇÕES DO PLANO E ORÇAMENTO 2013

DA CIM ALTO MINHO

Alto Minho como espaço de excelência ambiental com capacidade de desenvolver uma nova conjugação de recursos e atividades turísticas, de energias renováveis, de acolhimento empresarial e de provisão de serviços de proximidade com qualidade e modernidade, que respondam aos desafios de competitividade, coesão e sustentabilidade.

Ano 5 – Perseverar para Prosseguir



I. Plano & Orçamento: Visão, Prioridades & Acção

O ano de 2012 foi determinante para a construção do futuro coletivo do Alto Minho, num contexto social, económico e financeiro particularmente exigente e marcado pela incerteza, quer no que respeita à conjuntura internacional, quer no que se refere às implicações da Reforma da Administração Local nas futuras funções das CIM, quer ainda em relação às sucessivas oscilações nos processos de decisão que marcaram a gestão do QREN.

Construir o futuro significou, antes de mais, promover a concretização das ações em curso no presente. Não obstante as acentuadas dificuldades que a conjuntura económica-financeira e social não deixou de colocar, foi possível, em parceria com os principais atores territoriais do Alto Minho, dar passos decisivos para reforçar os níveis de realização: (i) dos Programas de Ação geridos pela CIM do Alto Minho (nomeadamente, do PTD do Minho Lima, do PROVERE Minho IN, do GAC Litoral Norte e da iniciativa âncora “Centro de Mar”); (ii) dos projetos promovidos diretamente por esta Comunidade Intermunicipal, designadamente, nas áreas da Capacitação Institucional, do Turismo de Natureza, ou do Empreendedorismo; (iii) das iniciativas em curso de promoção da eficácia e eficiência da gestão intermunicipal, quer em áreas como as águas e saneamento em baixa, quer na própria aquisição de serviços comuns.

Mas, construir o futuro do Alto Minho, significou, também, antecipar, preparar e criar uma visão partilhada: (i) quer da estratégia de desenvolvimento do Alto Minho no horizonte 2020 (Plano de Desenvolvimento Estratégico “Alto Minho 2020”), consensualizando as futuras prioridades de ação e as correspondentes iniciativas / projetos âncora em estreita parceria com as principais instituições e agentes regionais; (ii) quer do modelo institucional de âmbito intermunicipal mais adequado para concretizar a visão e prioridades de desenvolvimento almejadas para o Alto Minho (através, nomeadamente, da iniciativa “Alto Minho – CIM Piloto da Reforma da Administração Local”).

Deste modo, o conjunto de iniciativas que a CIM do Alto Minho desenvolve (enquanto Líder de Consórcio, ou entidade gestora de fundos estruturais, em parceria com os Municípios e outros atores territoriais), tem contribuído decisivamente para que, no presente período de programação, se encontrem mobilizados mais de 151 M€ de investimentos em operações contratadas para o Alto Minho. Ou seja, por cada 1000 Euros que os Municípios investiram diretamente no desenvolvimento das atividades da CIM do Alto Minho ao longo da vigência do atual período de programação em iniciativas coordenadas ou



desenvolvidas diretamente pela CIM, resultou um retorno de mais de 74.000 Euros de investimento para a região. Importa mencionar que ao valor acima referido de operações contratadas, poderão acrescer os seguintes montantes relativos a projetos que se encontram em fase de análise junto de diversas Autoridades de Gestão: (i) 10 M€ relativos a operações candidatas à Bolsa de Mérito e (ii) 1 M€ candidados no âmbito da Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE MINHO IN.

Em 2013, num contexto previsivelmente ainda mais instável, complexo e exigente, o principal desafio da CIM do Alto Minho será perseverar para prosseguir, não apenas as principais prioridades e iniciativas em curso no âmbito do atual período de programação, mas também a adequada preparação do próximo ciclo de fundos estruturais 2014-2020 no Alto Minho.

Porque a melhor forma de prever o futuro é criá-lo, perseverar significará, antes de mais, ter a capacidade necessária para preparar, em estreita parceria com os principais atores do Alto Minho, a montagem técnica, financeira e institucional das iniciativas âncora fundamentais para concretizar as prioridades da estratégia “Alto Minho 2020”.

Porque sabedoria é saber o que fazer e virtude é fazer, perseverar significará, em segundo lugar, ter determinação para concretizar em definitivo parte significativa dos atuais Programas de Ação geridos pela CIM do Alto Minho, dos projetos promovidos diretamente por esta Comunidade Intermunicipal, ou das iniciativas em curso de promoção da eficácia e eficiência da gestão intermunicipal.

Porque nos tempos que vivemos, tudo o que for demais pode ser letal, mas o que for de menos também pode ser prejudicial, perseverar significará, também, prosseguir o autoequilíbrio e a moderação institucional e financeira indispensáveis para continuar a constituir uma agência de desenvolvimento regional de excelência ao nível nacional.

Neste contexto, a ação desta Comunidade Intermunicipal visará, pois, em 2013, assegurar a dinamização das principais iniciativas, atividades e projetos centradas nas seguintes três prioridades do presente Plano:

I. Serviços Públicos Locais e Intermunicipais: Qualificar, Modernizar e Racionalizar, abrangendo, nomeadamente: *I.1 Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima 2007/2013* (Enquadramento e Avaliação de Candidaturas e Dinamização e Acompanhamento Físico, Processual, Jurídico e Financeiro); *I.2. Iniciativas Complementares de Qualificação de Serviços Locais* (Proteção Civil & Riscos, Água & Saneamento, Energia, Educação, Cultura e Acção Social); *I.3 Promoção da Eficácia & Eficiência da Gestão Intermunicipal* (Alto Minho – CIM Piloto da Iniciativa de Reforma da Administração Local, Gestão de



Competências Intermunicipais: Análises de Viabilidade de Modelos e Fornecimentos & Concursos Intermunicipais); I.4 Modernização Tecnológica e Qualificação da Administração Local (Plano Intermunicipal de Formação para a Administração Local, Alto Minho Digital).

II. Economia Regional: Promover o Potencial Endógeno e os Fatores Chave de Competitividade, abrangendo, nomeadamente: II.1 Cluster “Turismo & Produtos Locais (Iniciativa “Minho IN”, “Turismo & Natureza”); II.2 Cluster “Economia de Mar” (“GAC Litoral Norte” – PROMAR, “Centro de Mar”, Iniciativas de Internacionalização do Cluster do Mar); II.3 Fatores Transversais de Competitividade (Iniciativa “Empreendedorismo” no Alto Minho, Iniciativa “Alto Minho INVEST”, Pacto para a Empregabilidade do Alto Minho, Iniciativa “Qualificação da Linha do Minho”, Iniciativa “Alto Minho Sustentável”).

III. Estratégia e Capacitação Institucional: Planear, Cooperar e Capacitar, abrangendo, nomeadamente: III.1 Rede Institucional Regional (Orgãos da Comunidade Intermunicipal do Alto Minho, Redes e Parcerias Regionais e Sub-regionais, Redes e Parcerias Transfronteiriças, Apoio Técnico à Estruturação de Iniciativas de Âmbito Intermunicipal e Regional, Estruturação de Informação Estratégica para o Seguimento das Dinâmicas Sócio-Económicas e Territoriais do Alto Minho); III.2 Gestão e Capacitação Institucional (Organização e Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Financeiros, Capacitação Institucional da CIM do Alto Minho, Informação e Comunicação); III.3 Estratégia Alto Minho 2020 (Elaboração da Estratégia “Alto Minho 2020”, Plano de Comunicação).

II - Recursos

II. 1 - Humanos

O ano de 2011 ficou marcado pela estabilização da estrutura dos serviços da CIM Alto Minho cujas equipas de trabalho são única e exclusivamente oriundas dos quadros técnicos dos dois GAT's e das duas Associações de Municípios do Alto Minho.

Neste sentido e pese embora as incertezas que advêm das implicações da Reforma da Administração Local nas futuras funções das CIM, não são exetáveis neste momento alterações significativas na estrutura de pessoal, prevendo-se apenas ajustamentos pontuais decorrentes: (i) de situações de aposentação e/ou de caducidade de contrato de trabalho (encontra-se pendente, na Caixa Geral de Aposentações um pedido de Aposentação, requerido a 31 de Agosto de 2012, que permitirá a redução do



número de colaboradores em 2012 ou 2013, dependendo do tempo de diferimento do serviço atrás mencionado); (ii) abertura de procedimento concursal de recrutamento destinado à celebração de Contratos de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado: (ii.1) de três tratadores/apanhadores para o Canil Intermunicipal, cujas funções têm sido asseguradas em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Determinado (ii.2) de um colaborador com funções de apoio na implementação de projetos com cofinanciamento comunitário, nomeadamente, no apoio na tramitação contabilística, administrativa e financeira da execução de projetos com apoio de fundos comunitários (FEDER, FSE e FEP), cujas funções têm sido asseguradas em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Determinado.

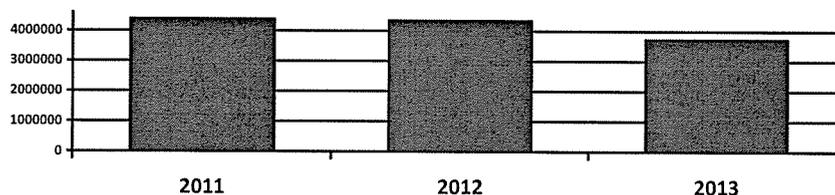
II. 2 - Financeiros

Em termos globais, o orçamento, para o ano de 2013, prevê um volume global de receita e despesas de 3.716.651,49 euros, o que representa um decréscimo de 14% em relação ao ano anterior. Este ajustamento tem por base um decréscimo na componente de investimentos de projetos com cofinanciamento a seu cargo, decorrente, em larga medida, de nos encontrarmos numa fase final de execução de projetos aprovados no âmbito do QREN 2007-2013. Não obstante, existe ainda um conjunto relevante que se encontram numa fase inicial de desenvolvimento, como é o caso do Plano de Formação para as Autarquias Locais 2012/2013 e Plano de Comunicação do Centro de Mar. Merecem igualmente destaque diversos projetos que se encontram a aguardar decisão das Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais, abrangendo quer propostas de reprogramação, quer novas aprovações.

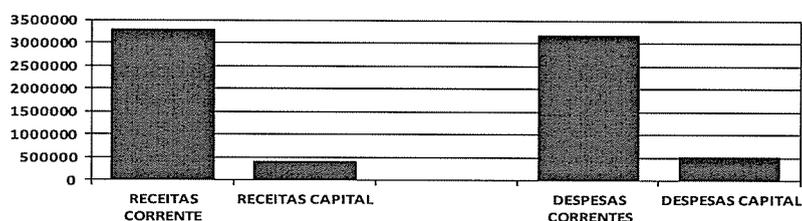
O ano de 2013, à semelhança de 2012, continuará a ser também um ano de grandes incertezas, que, como se compreende, dificultam qualquer exercício de planeamento orçamental. Essas incertezas decorrem, sobretudo, das sucessivas oscilações nos processos de decisão que têm vindo a marcar a gestão do QREN, do esforço que têm vindo a ser exigido aos municípios no processo de consolidação orçamental ou ainda das implicações da Reforma da Administração Local nas futuras funções das CIM.



Quadro 1 – Evolução Orçamentos 2011 /2013



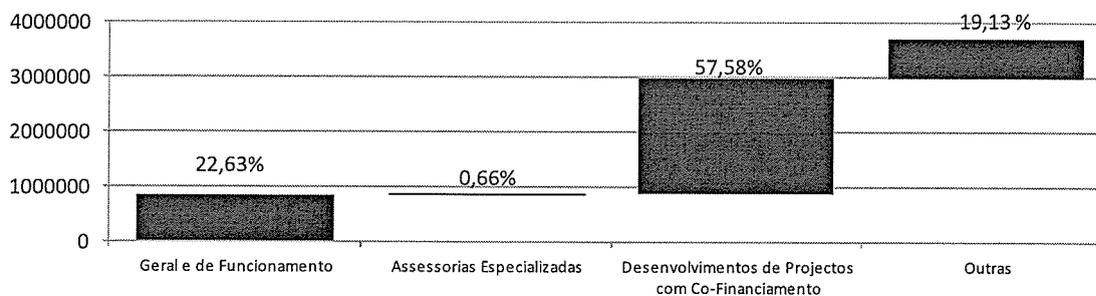
Quadro 2 – Orçamento 2013 (Receitas / Despesas – Correntes Capital)



II. 2.1 – Recursos Financeiros – Despesa

Funcionalmente, as despesas encontram-se enquadradas em quatro grandes grupos: (i) “Despesas gerais e de funcionamento”; (ii) “Assessorias especializadas”; (iii) “Desenvolvimento de projectos com co-financiamento comunitário”; (iv) e “Outras” (ver Quadro 3).

Quadro 3 – Estrutura Despesa





Passando, agora, à análise mais detalhada por nível de importância relativa, constatamos o seguinte:

- a. “Desenvolvimento de projetos com co-financiamento comunitário”: Cerca de 58% das despesas relacionam-se com o investimento direto da CIM Alto Minho em 28 projetos com co-financiamento comunitário em diversos domínios. Salienta-se neste ponto que:
 - i. Várias destas candidaturas deveriam estar concluídas em 2012, mas, devido a deslizamentos temporais nas suas aprovações ou à morosidade nos procedimentos de pagamento dos co-financiamentos comunitários, acabaram por se prolongar no tempo, sendo transferidas para 2013, para dar cumprimento integral aos seus objetivos e resultados.
 - ii. Se dará arranque a duas candidaturas que tiveram aprovação em 2012, caso do Plano de Formação para as Autarquias Locais 2012/2013 e do Plano de Comunicação do Centro de Mar;
 - iii. Sete candidaturas, apesar de submetidas em 2011 (no domínio do Marketing Territorial, Atração de Investimento, Cultura, Eficiência Energética, Gestão de Serviços intermunicipais), ainda aguardam aprovação por parte das entidades gestoras, pelos motivos explanados no II. 2 – Recursos Financeiros
 - iv. O desenvolvimento das candidaturas já aprovadas irá permitir uma afetação praticamente integral dos recursos técnicos, de funcionamento e de apetrechamento geral dos serviços no ano de 2013, caso as Autoridades de Gestão venham a confirmar a aceitação das propostas de prorrogação temporal, ou pequenos ajustamentos financeiros, em particular, na candidatura de “Capacitação Institucional”.
 - v. O conjunto de projetos em carteira permite-nos avançar para o ano de 2013, com algum conforto, apesar do forte clima de incerteza, e perspetivar já o desenvolvimento de atividade para o ano de 2014, assim se proceda ao desbloqueamento das candidaturas em aprovação.
 - vi. Os investimentos, a este nível, também estão devidamente desagregados nos mapas das Grandes Opções do Plano.



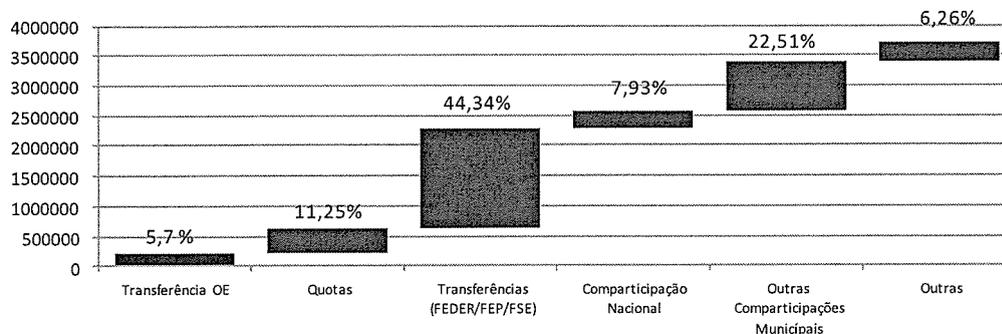
- b. Nas “despesas gerais e de funcionamento” (23%), encontram-se incluídas, nomeadamente:
- i. “Despesas de Pessoal”, que mantêm valores idênticos aos do ano anterior, reflexo: (i.1) por um lado, das orientações da Propostas de Lei do Orçamento de Estado para o ano de 2013 que prevê o pagamento do subsídio de Natal repartido em duodécimos; (b) do aumento das contribuições em 5% para a Caixa Geral de Aposentações; (c) e da tendência de decréscimo de colaboradores desde a estabilização da estrutura técnica da CIM Alto Minho.
 - ii. “Despesas de funcionamento”: despesas gerais de manutenção dos serviços, dos edifícios da CIM Alto Minho em Viana do Castelo, Valença e Ponte de Lima, bem como da gestão corrente do Canil Intermunicipal. O valor desta componente mantém-se em valores idênticos aos de 2012, sendo parte das despesas suportadas pelos projetos comunitários.
 - iii. Por fim, “despesas de equipamento geral dos serviços”, que apresentam um valor residual.
- c. Nas “Outras despesas” (19%) encontram-se basicamente as aquisições dos Quadros Interativos, para apetrechamento das escolas do ensino básico e pré-escolar, bem como a renovação do Empréstimo de Tesouraria de montante idêntico ao do ano transato, e contribuições a liquidar relativas a anos anteriores.
- d. As “assessorias especializadas” (0,7%), para provimento de serviços aos municípios sempre que se verifiquem ganhos de eficiência e de escala ou que o objeto da iniciativa tenha um âmbito supra-municipal. A generalidade destas assessorias apresenta-se devidamente discriminada nos mapas das Grandes Opções do Plano.

II. 2.1 – Recursos Financeiros – Receita

As receitas que se estimam arrecadar na gerência de 2013, provêm, nomeadamente, de: (i) “Transferência de orçamento de Estado”; (ii) “Transferências dos municípios”, relativas a “quotas”, serviços da CIM Alto Minho e “contrapartida nacional” nos projectos com cofinanciamento comunitário desenvolvidos directamente por esta; (iii) e “transferências (FEDER/FSE e FEP)” de projetos apresentados no âmbito do QREN.



Quadro 4 – Estrutura Receita



Em termos de importância relativa, refira-se que:

- Cerca de metade das receitas (44,34 %) provém do “desenvolvimento de projetos com cofinanciamento comunitário”. (Ver ponto c, II. 2.1 – Recursos Financeiros – Despesa);
- Em segundo lugar, salientam-se as “transferências dos municípios” (“comparticipação nacional”, “quotas” e “outras participações nacionais”);
- As “transferências do orçamento de estado” correspondem a 212 mil euros, valor sensivelmente equivalente ao do ano transato;
- Por fim, nas “outras” componentes encontram-se as receitas provenientes da contração de empréstimo e outras receitas.

III – Avaliação & Seguimento

Tal como vem sendo referido nos Planos e Orçamentos anteriores, pretende-se com a elaboração do presente documento não apenas dar resposta a uma obrigação legal, mas também estruturar um instrumento de gestão, monitorização e de avaliação do desempenho das atividades e da execução financeira que a CIM Alto Minho se propõe desenvolver.

Um exercício de monitorização do orçamento constitui um instrumento fundamental para permitir obter um quadro de gestão completo de suporte, quer ao seguimento das atividades da sua estrutura de apoio técnico, quer à prestação de informação aos órgãos competentes. O exercício de monitorização é,



sobretudo, útil quando permite acompanhar de perto as diferentes situações de desempenho, identificando fatores de sucesso e estrangimentos relativos tanto à dinâmica da atividade, como às dificuldades de execução física e/ou financeira dos projetos e ações, com identificação de complementaridades e sinergias que permitam melhorar a qualidade e eficácia da gestão global. Neste sentido, dentro dos princípios de transparência e escrutínio da ação pública, serão efetuados pontos de situação nas reuniões da Assembleia Intermunicipal relativamente à implementação das atividades previstas no Plano.

A Assembleia Intermunicipal

O Conselho Executivo



cim alto minho
comunidade intermunicipal do minho-lima

Rua Bernardo Abrunhosa, n.º 105
4900-309 Viana do Castelo

Tel. +351 258 800 200
Fax. +351 258 800 220

e-mail: geral@cim-altominho.pt
www.cim-altominho.pt

PLANO DE ATIVIDADES: PRINCIPAIS INICIATIVAS E PROJETOS DA CIM ALTO MINHO – 2013



PRIORIDADE 1: SERVIÇOS PÚBLICOS LOCAIS E INTERMUNICIPAIS: QUALIFICAR, MODERNIZAR E RACIONALIZAR

I.1 PROGRAMA TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO DO MINHO-LIMA 2007/2013

I.1.1 Enquadramento e Avaliação de Candidaturas

Com o objetivo de cumprir as obrigações da CIM Alto Minho, contratualmente assumidas no Contrato de Delegação de Competências com Subvenção Global, assinado com a Autoridade de Gestão a 19 de Dezembro de 2008, a Estrutura de Apoio Técnico (EAT) para a Gestão do PTD (Programa Territorial de Desenvolvimento), levará a cabo as tarefas que lhe estão cometidas, nomeadamente:

- I. Analisar, avaliar e elaborar pareceres sobre candidaturas submetidas ao “Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima2007/2013” ou à “Bolsa de Mérito”;
- II. Elaborar proposta de extensão do processo de contratualização do acompanhamento físico, processual, jurídico e financeiro à “Bolsa de Mérito” e a outras tipologias do Programa Regional ON.2 “O Novo Norte”.

I.1.2 Apoio, Dinamização e Acompanhamento Físico, Processual, Jurídico e Financeiro

Ao nível do apoio, dinamização e acompanhamento dos projetos, as funções da EAT consistirão, basicamente, em:

- I. Acompanhar processual, jurídica e físico-financeiramente as operações aprovados no âmbito do “Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima 2007/2013”;
- II. Efectuar a análise, validação e certificação da despesa das operações aprovados no âmbito do “Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima2007/2013”;
- III. Efectuar o apoio de helpdesk aos promotores de operações cofinanciados pelo “Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima2007/2013”;
- IV. Assegurar o acompanhamento das auditorias realizadas às candidaturas do “Programa Territorial de Desenvolvimento do Minho-Lima2007/2013”.

I.2 INICIATIVAS COMPLEMENTARES DE QUALIFICAÇÃO DE SERVIÇOS LOCAIS

I.2.1 Protecção Civil & Riscos

Em matéria de Protecção Civil e Riscos, a CIM focar-se-á, sobretudo, em:

- I. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “PROTEC GEORISK – Protecção Civil e Gestão de Riscos no Alto Minho”, nos termos e nos timings previstos. O objetivo central deste projeto, aprovado pelo ON.2, em 2012, e do qual a CIM é chefe de fila, consistiu na qualificação dos serviços municipais de Protecção Civil, nomeadamente, na componente de apresentação dos resultados numéricos e cartogramas relativos à modelação da cartografia de localização e integração dos riscos naturais, mistos e tecnológicos identificados para o território do Alto Minho. A materialização deste objetivo, em 2013, passará após a apresentação de um pedido de reprogramação da operação à Autoridade de Gestão do ON.2, tendo em vista, nomeadamente: (i) estruturar do sistema de informação e monitorização de Protecção Civil que viabilize na fase final a monitorização dos Planos Municipais de Emergência e Protecção Civil (PMEPC) revistos e (ii) acompanhar os trabalhos de consulta pública e



consequente aprovação dos Planos Municipais de Emergência e Proteção Civil junto da Autoridade Nacional de Proteção Civil.

1.2.2 Água & Saneamento

Ao nível da água e saneamento, a atividade da CIM desdobrar-se-á, sobretudo, em:

- I. Assegurar o desenvolvimento do processo de encerramento físico-financeiro da candidatura “ECOREDESANEOSOL”, nos termos e nos timings previstos. De assinalar que este projeto, aprovado pelo POCTEP, em 2009, e do qual a CIM é chefe de Fila, visou promover a sustentabilidade no uso dos espaços naturais e recursos hídricos, intervindo a nível da requalificação ambiental, nomeadamente, na construção de infraestruturas e sistemas de saneamento básico transfronteiriços e, ainda, na consciencialização das populações locais e das novas gerações para a importância da preservação e valorização dos recursos associados ao Rio Minho e respetiva Bacia Hidrográfica. No seguimento da conclusão das obras de abastecimento e drenagem de águas residuais promovidas pelos municípios parceiros, no decorrer de 2012, foi realizado de um seminário transfronteiriço sobre a diretiva quadro da água. Em 2013 serão concluídos os trabalhos de acompanhamento e encerramento processual e financeiro da operação.
- II. Assegurar a aprovação e posterior execução da candidatura “Racionalização dos Sistemas de Distribuição em Baixa de Água e Saneamento”, nos termos e nos timings previstos. Trata-se, nomeadamente, de assegurar: (i) a renegociação dos Contratos em Alta com as Águas do Noroeste; (ii) o enquadramento Jurídico da nova entidade intermunicipal, face ao novo enquadramento jurídico da atividade empresarial local e das participações locais, introduzido pela Lei 50/2012 de 31 de Agosto (iii) o encerramento do Estudo de Viabilidade Económico e Financeiro após seleção de modelo jurídico a seguir, (v) definição do Modelo de Operação. Estes procedimentos enquadram-se numa estratégia integrada que visa encontrar uma solução para o sistema de abastecimento de água e drenagem de águas residuais, que possa contribuir para o aumento da qualidade da prestação de serviço e para a racionalização de custos para os Municípios que integram a CIM Alto Minho.

1.2.3 Energia

No âmbito da energia, durante 2013, a CIM concentrar-se-á, nomeadamente, em:

- I. Assegurar a aprovação e, posterior, execução da candidatura “Ilumina Alto Minho”, nos termos e nos timings previstos. Esta candidatura, submetida ao ON.2, tem como objetivo geral a melhoria da eficiência energética, nomeadamente, através da redução dos consumos energéticos e emissões de CO₂ a estes associados, da implementação de um Sistema de Gestão de Energia na área da Iluminação Pública e da instalação de equipamentos. Para a concretização destes objetivos será levado a cabo um conjunto de ações, a saber: (i) Realização de estudos técnicos e complementares da iluminação pública, da responsabilidade dos Municípios, de forma a determinar, entre outros, os consumos de cada concelho (análise facturização energética da iluminação pública), os CEP’s a serem intervencionados e a redução de consumos e emissões de CO₂ associadas; (ii) Georreferenciação e monitorização dos reguladores de fluxo luminoso, da responsabilidade da CIM Alto Minho; (iii) Divulgação da operação e dos respetivos outputs; (iv) Aquisição e instalação de reguladores de fluxo luminoso, a realizar pelos Municípios, nos respetivos postos de transformação. Face às diversas vicissitudes do QREN em 2012 (suspensão das aprovações, alterações das Autoridades de Gestão, reprogramação estratégica), continua a aguardar-se a aprovação e a Assinatura de Contrato de Financiamento desta candidatura para dar sequência às atividades nela previstas.
- II. Acompanhar a implementação do Plano de Ação para as Energias Sustentáveis, que está a ser coordenado pela AREA Alto Minho, bem como a monitorização dos respetivos impactes, ao nível quer do consumo energético quer da redução de CO₂. Importa referir que este documento, de índole estratégica, é um dos *outputs* previstos no âmbito da iniciativa ‘Pacto de Autarcas’ e, em termos de conteúdo, elenca um conjunto de ações/medidas em setores tão diversos como: (i) ‘Edifícios, Equipamentos/Instalações’; (ii) ‘Transportes’; (iii) ‘Planeamento e Ordenamento do Território’; (iv) ‘Compras Públicas de Bens e Serviços’ e (v) ‘Trabalho com os



Cidadãos e Atores Locais', cuja implementação permitirá o cumprimento da meta de redução de 20% das emissões de CO₂ até 2020 assumida aquando da adesão àquela iniciativa europeia.

1.2.4 Educação, Cultura e Ação Social

Ao nível da estratégia para o setor da educação, cultura e ação social, pretende-se:

- I. Assegurar a dinamização e execução da candidatura "Modernização Tecnológica do Ensino no Minho-Lima" nos termos e nos timings previstos, assegurando, designadamente, (i) a implementação das redes LAN e da videovigilância nas escolas; e (ii) as ações tendentes ao encerramento financeiro do projeto. Este projeto, aprovado pelo ON.2 em 2010, tem como objetivo geral o apetrechamento tecnológico de escolas do 1.º ciclo do Ensino Básico (quadros interativos, redes área local – internet, videovigilância). Até ao momento, já se adquiriram os 86 quadros interativos previstos na candidatura, estando ainda em fase de implementação pelos Municípios as Redes LAN. Relativamente à Videovigilância, está a ser ponderada a forma como as Câmaras poderão implementar esta componente ou eventual pedido de alteração para transferir o montante aprovado nessa componente para outras rubricas da candidatura.
- II. Assegurar a dinamização e execução das iniciativas em curso no domínio da cultura, nomeadamente, ao nível da: (i) gestão conjunta de equipamentos de apoio às atividades culturais intermunicipais e locais; (ii) Apoio aos Municípios de Paredes de Coura e Ponte de Lima na dinamização da candidatura "CULTREDE 2011-2013"; (iii) Análise de viabilidade da montagem técnica, financeira e institucional tendente ao desenvolvimento de uma iniciativa intermunicipal de dinamização e promoção sociocultural (a candidatar aos fundos estruturais).
- III. Assegurar a aprovação e posterior execução da candidatura CRIARTE – Promoção da Criatividade Territorial do Alto Minho, nos termos e nos timings previstos, no sentido de criar as condições técnicas, financeiras e institucionais para valorizar o capital simbólico e identitário do Alto Minho, através da mobilização dos seus atores em torno de uma estratégia intermunicipal de promoção de criatividade territorial.

I.3 PROMOÇÃO DA EFICÁCIA & EFICIÊNCIA DA GESTÃO INTERMUNICIPAL

1.3.1 Reforma da Administração Local

No âmbito da Reforma da Administração Local, a que faz referência a RCM n.º 40/2011, publicada na 1.ª Série do Diário da República de 22 de Setembro de 2011 e o Documento Verde da Reforma da Administração Local, a CIM assegurou a dinamização e participação no Grupo de Trabalho criado pela Secretaria de Estado da Administração Local, que promoveu um Estudo Piloto sobre as Comunidades Intermunicipais, designadamente, no que respeita à evolução dos modelos de competências, de financiamento, de governação, de gestão e de transferência de recursos. No próximo ano, a CIM do Alto Minho continuará a dar os seus contributos no âmbito do processo em curso de reforma autárquica, quer no âmbito intermunicipal, quer na vertente local.

1.3.2 Gestão de Competências Intermunicipais: Análises de Viabilidade, Definição de Modelos e Implementação

Ao nível da gestão de competências intermunicipais, a atividade da CIM compreenderá, nomeadamente:

- I. Sequência ao processo de avaliação da viabilidade de constituição da Autoridade Intermunicipal de Transportes do Alto Minho e a todo o trabalho iniciado com a elaboração do "Estudo do Novo Modelo Organizativo para o Sector dos Transportes na área de influência da CIM Alto Minho" e dos Estudos "Reestruturação da Rede de Transportes Público Rodoviário" em cada Concelho, coligindo e sistematizando a informação de gestão indispensável ao planeamento e monitorização intermunicipal dos transportes. Neste âmbito será realizado o acompanhamento da solicitação efetuada a Sua Excelência, o Secretário de Estado Obras Públicas, Transportes e Comunicações para se avaliar em conjunto a viabilidade técnica,



- institucional e financeira de criação da já referida Autoridade Intermunicipal de Transportes do Alto Minho.
- II. Análise de viabilidade da montagem técnica, financeira e institucional tendente ao desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão intermunicipal da Floresta.
 - III. Análise de viabilidade da montagem técnica, financeira e institucional tendente ao desenvolvimento de uma proposta de: (a) modelo de gestão intermunicipal das Águas e Saneamento em baixa; (b) revisão do contrato de concessão das Águas e Saneamento em Alta.
 - IV. Continuação das atividades associadas à gestão do Canil Intermunicipal, nomeadamente: (i) execução das medidas de profilaxia médica e sanitária determinadas pela legislação em vigor; (ii) receção e recolha de animais; (iii) promoção de feiras de adoção; (iv) controlo da população canina intermunicipal; (v) promoção do bem-estar animal, entre outras.

1.3.3 Fornecimentos & Concursos Intermunicipais

Neste âmbito, a atividade da CIM abrangerá, nomeadamente:

- I. O desenvolvimento de procedimentos conjuntos no fornecimento de bens e serviços visando obter ganhos de escala e de eficiência, entre outras, nas seguintes áreas: (i) Aquisição de Energia Eléctrica em Média e Baixa Tensão; (ii) Seguros; (iii) Economatos; (iv) Bens de consumo corrente; (v) Outros a identificar em conjunto com os municípios.
- II. A análise de viabilidade da montagem técnica, financeira e institucional tendente ao desenvolvimento de uma Central de Compras Intermunicipal para o fornecimento de bens e serviços comuns. Para o efeito foi solicitada a reprogramação da candidatura aprovado pelo ON 2 designada de “e-Compras | e-Arquivos” no sentido permitir a materialização destes investimentos.

I.4 MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA E QUALIFICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

1.4.1 Plano Intermunicipal de Formação para a Administração Local

No domínio da formação para a Administração Local, a CIM assume como prioridades para o ano 2013:

- I. A elaboração, dinamização e seguimento de Plano Intermunicipal de Formação para a Administração Local, no âmbito do Programa Operacional do Potencial Humano. Execução do Plano de Formação para 2012/2013, aprovado no âmbito do Aviso n.º 15/2011 do POPH - Tipologias de Intervenção 3.4 Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local, que integra ações de formação em 100% das áreas consideradas prioritárias no referido Regulamento Específico, a saber: (i) Literacia Informática; (ii) Informática, Sociedade de Informação e Administração Eletrónica; (iii) Contratação Pública; (iv) Enquadramento Legal Recursos Humanos; Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais; (v) Enquadramento Legal das Finanças Públicas; (vi) Formação decorrente da Transferência de Competências Educação; (vii) Gestão e Avaliação de Desempenho. Adicionalmente, a candidatura é ainda enriquecida com um conjunto de domínios de formação prioritários referenciados no âmbito do processo de diagnóstico de necessidades efetuado aos 10 municípios do Alto Minho, decorrentes, quer da recente transferência de competências da administração central para a local, quer da atualização permanente de regimes jurídicos, quer ainda do surgimento de novas áreas nas quais os municípios são chamados a intervir. Em termos globais, este Plano integra um total 47 cursos, 54 ações, a realizar nos 10 municípios que integram a Comunidade Intermunicipal, prevendo abranger 848 formandos ativos da Administração Local.
- II. Outros Programas/Projetos de Formação. A CIM Alto Minho pretende dar continuidade aos projetos de formação: (i) procedendo à elaboração de novas candidaturas e novos planos, sempre que haja abertura de períodos de candidatura ao POPH ou de outros Fundos Comunitários adequados; (ii) realizando ações de formação não financiadas, mas que sejam prioritárias e não estejam integradas dentro do Plano de Formação cofinanciado; (ii)



prossequindo, sempre que oportuno, com o estabelecimento de protocolos com entidades, como o INA, CEFA ou IGAP, entre outras, que pretendam colaborar no âmbito da Formação Profissional Autárquica.

1.4.2 Alto Minho Digital

Neste âmbito, a CIM Alto Minho pretende, fundamentalmente, dar sequência às seguintes duas iniciativas:

- I. Assegurar a integração dos antigos portais do Vale do Minho e VALIMAR (realizados no âmbito do Programa “Cidades e Regiões Digitais) no Portal “altominho.pt”, abrangendo, nomeadamente: (i) um upgrade das aplicações SIG Municipal (Componente de Back Office municipal), (ii) a monitorização de serviços on-line; (iii) o reforço da informação digital no que se refere à componente de Empreendedorismo/atração de investimento; e (iv) gestão da base de pontos de interesse regional disponibilizada nos portais regionais dos projetos anteriormente referidos;
- II. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “IDEA - Capacitação informação geográfica e gestão territorial do Alto Minho”, abrangendo, nomeadamente, as vertentes da: (i) interlocução e capacitação com a Parceria Europeia; (ii) acompanhamento do plano de ação estratégico em desenvolvimento por parte da Fundação Fernão Magalhães para o Desenvolvimento, que suporte a implementação em 2013 de um Sistema de Informação Territorial para o Alto Minho, definindo os pilares de intervenção e respetivo modelo de implementação e sustentabilidade; (iii) Promoção, dinamização e acompanhamento da operação, disseminando os respetivos *outputs* da operação. Este projeto, aprovado pelo ON.2, em 2011, visa, no computo global, promover uma intervenção abrangente nas diversas componentes dos SI(G), assegurar os referenciais e as parcerias adequadas à implementação dos projetos, à continuidade das ações e à utilização dos produtos e dos serviços gerados, reforçando a identidade territorial do Alto Minho, ao nível da inovação, conhecimento e suporte digital, através do desenvolvimento faseado de um Sistema de Informação Territorial para o Alto Minho.

PRIORIDADE II. ECONOMIA REGIONAL: PROMOVER O POTENCIAL ENDÓGENO E OS FATORES CHAVE DE COMPETITIVIDADE

II.1 CLUSTER “TURISMO & PRODUTOS LOCAIS”

II.1.1 Minho IN

Decorridos quase três anos desde o início da implementação da Estratégia de Eficiência Colectiva PROVERE MINHO IN, numa altura em que todos os projectos âncora foram já candidatados, a CIM, na qualidade de entidade líder do Consórcio e de entidade chefe de fila da candidatura de Marketing Territorial, pretende:

- I. Assegurar a aprovação dos projetos âncora previstos no Programa de Ação do Minho IN, nomeadamente, (i) PA’s Artes e Produtos Tradicionais; (ii) PA’s Saúde e Bem-estar; (iii) PA Marketing Territorial; (iv) PA Turismo de Natureza e PA Vinhos Verdes II;
- II. Assegurar a dinamização, a execução e o seguimento das candidaturas previstas no Programa de Ação do Minho IN nos termos e nos timings previstos (nomeadamente, PA Golfe; PA PROVE MINHO IN; PA Vinhos Verdes I e II; PA EMPREENDE MINHO; PA’s Saúde e Bem-estar; PA’s Artes e Produtos Tradicionais; PA Assistência Técnica – MINHO IN; PA Turismo de Natureza; PA Marketing Territorial).
- III. Promover ações de dinamização, concertação e encaminhamento, tendentes a assegurar a aprovação de projetos complementares e outros associados à iniciativa “Minho IN”;



- IV. Assegurar as condições de aprovação e posterior dinamização e execução da candidatura “Marketing Territorial” Minho IN. Esta candidatura, liderada pela CIM Alto Minho em parceria com as CIM’s Cávado e Ave, pretende promover um novo conceito Minho, tanto internamente, estimulando o sentido de pertença e a auto-estima, como externamente, junto de públicos-alvo diversificados, abrangendo, concretamente, as seguintes ações: (i) Gestão e Coordenação; (ii) Sistema de Informação Minho IN; (iii) Plano de Desenvolvimento Turístico do Minho; (iv) Marketing e Comunicação; e (v) Programa de Eventos.
- V. Assegurar a dinamização e execução da candidatura Minho IN – Assistência Técnica nos termos e nos timings previstos. Esta candidatura, aprovada no âmbito do ON.2 “Projetos de Dinamização, Coordenação, Acompanhamento, Monitorização e Gestão da Parceria de EEC PROVERE”, em 2010, visa a criação e manutenção de uma estrutura técnica de gestão e coordenação dedicada à implementação da Estratégia de Eficiência Coletiva MINHO IN. O encerramento físico e financeiro da presente candidatura está previsto ocorrer durante o primeiro trimestre de 2013.
- VI. Na prossecução do plano de promoção e divulgação da EEC MINHO IN, particularmente, atualização constante do site MINHO IN; edição de jornais e outros materiais de divulgação, realização de uma sessão final – balanço da EEC MINHO IN.

II.1.2 Turismo & Natureza

- I. Assegurar a aprovação e posterior execução da candidatura “NaturMinho”, nos termos e nos timings previstos. Esta candidatura, submetida no âmbito do projeto âncora Turismo de Natureza da Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE MINHO IN ao ON.2, tem como principal desiderato afirmar o Minho como um destino de Turismo de Natureza, no contexto nacional e, gradualmente, a nível internacional, bem como dotá-lo de uma nova dinâmica, de modo a torná-lo mais conhecido, atrativo e coadunado com uma oferta de qualidade, especializada e devidamente organizada. Trata-se de reestruturar o produto Turismo de Natureza, atribuindo-lhe uma dinâmica e estratégia de desenvolvimento mais orientada para os recursos e as oportunidades existentes na região, tendo por base as necessidades e prioridades identificadas para a valorização deste produto. Este projeto é liderado pela ADERE Peneda-Gerês, numa parceria com as CIM’s do Alto Minho, Cávado e Ave.
- II. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “InterAM – Integração do Alto Minho em redes internacionais de percursos cicláveis pedestres”, nos termos e nos timings previstos. O projeto InterAM foi aprovado pelo ON.2, em 2011, e relaciona-se com a promoção, através da integração dos municípios do Alto Minho em redes ou organizações internacionais, no domínio do Turismo de Natureza, em particular nas áreas relacionadas com os percursos de natureza (ecovias, percursos pedestres, vias ciclo-turísticas, observação de avifauna, etc.). Face ao período de suspensão desta operação imposto pelo ON.2 em 2012 foram iniciadas um conjunto de atividades que deverão ser devidamente acompanhadas, executadas e alargadas em 2013 (através da apresentação de um pedido de extensão temporal e financeiro), designadamente (i) a realização de missões internacionais e a organização/participação em eventos relacionados, (ii) a promoção de visitas ao Alto Minho e (iii) a definição de um plano de qualificação/certificação europeia dos percursos verdes no Alto Minho.
- III. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “ECOMINHO – Reabilitação e dinamização da rede de ecossistemas intertidais e ribeirinhos do Vale do Minho”, nos termos e nos timings previstos. Aprovado pelo ON.2, em 2009, este projeto visa: (i) reabilitar e dinamizar a Rede de Ecossistemas Intertidais e ribeirinhos do Vale do Minho; (ii) promover o Ecoturismo; (iii) Monitorizar a perda de Biodiversidade no Vale do Minho; (iv) Proteger e Conservar os territórios seminaturais e sensibilizar as populações para as questões Ambientais. Para a concretização destes objetivos, foram levadas a efeito em 2012, as seguintes atividades: (i) o reforço de infraestruturas de interpretação ambiental (instalação de 3 observatórios de avifauna em áreas de Rede NATURA 2000 e respetivos materiais interpretativos), (ii) a



elaboração dos projetos de execução e expansão das ecovias do Eixo Rio Lima e (iii) realização de duas campanhas de sensibilização ambiental nas áreas protegidas de interesse local do Alto Minho (PPCB e PPLBSPA). Em 2013 prevê-se o acompanhamento da conclusão dos trabalhos de expansão da rede de ecovias na vertente Eixo do Rio Minho, designadamente, através da finalização dos trabalhos de infraestruturização das Ecovias e respetivos centros ambientais de apoio em Monção, Valença e Vila Nova de Cerveira.

- IV. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “Pro_Seguindo”, nos termos e nos timings previstos na proposta de reformulação da operação apresentada à Autoridade de Gestão do ON.2 em finais de 2012, abrangendo, especificamente: (i) o acompanhamento municipal da implementação da Rede de Grandes Rotas de Litoral e Montanha, em articulação com os percursos pedestres existentes no Alto Minho, e análise do estado de conservação de todos os percursos pedestres/vias verdes existentes neste território; (ii) Incorporação dos estudos/planos de ação sobre a avifauna e infestantes desenvolvidos pelo parceiro Área Alto Minho; (iii) Desenvolvimento dos projetos de expansão das redes de ecovias, com especial incidência nos municípios de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca e (iv) o adensamento dos espaços Natura em Ponte de Lima. Este projeto, aprovado pelo ON2 em 2009, visa, fundamentalmente: (i) maximizar o conhecimento acerca da Rede de Conservação da Natureza do território; (ii) diversificar valências de alguns espaços e infraestruturas; (iii) potenciar e diversificar ações de sensibilização ambiental; (iv) fomentar o ecoturismo e todo um conjunto de atividades que lhe estão associadas; (v) incrementar a capacidade de intervenção e de articulação entre as instituições com vista a uma gestão sustentável do território; (vi) implementação de um conjunto alargado de atividades de promoção ambiental por parte do parceiro Município de Viana do Castelo, designadamente através da edição de publicações por parte do CMIA.
- V. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “VALOR GERÊS - XURÉS”, aprovada pelo POCTEP, em 2011, mas cujo processo de reprogramação só nos permitiu arrancar no final de 2012, através, nomeadamente, do desenvolvimento das seguintes ações: (i) Conclusão da rede de Portas do Parque, com a construção de 6 Portas no Parque do Xurés; (ii) Dinamização e gestão das Portas do Parque da Peneda-Gerês, no sentido do reforço da sua atuação, enquanto recurso fundamental na estruturação do sistema de visitação ao Parque Transfronteiriço; (iii) Criação de um modelo de gestão comum das Portas do Parque Transfronteiriço; (iv) Fomento do empreendedorismo na área do Parque Transfronteiriço e criação de valor acrescentado aos produtos e serviços endógenos. Este projeto liderado pela CIM Alto Minho, prevê investimentos em todos os municípios (Portugueses e Espanhóis) do Parque Gerês –Xurés. A atividade da CIM Alto Minho concentrar-se-á, particularmente, num processo participativo e integrador de desenvolvimento do modelo de gestão das portas do Parque Transfronteiriço o qual servirá um duplo objetivo: i) permitir o funcionamento em rede da totalidade das 11 portas do Parque Transfronteiriço e ii) elaborar um documento de referência para a entrada em funcionamento e abertura das Portas a construir.
- VI. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “Comunidade Territorial de Cooperação – CTC II”, aprovada no âmbito do POCTEP, em 2011, e que termina em 2013, que engloba, sobretudo, a realização de sessão temática, com o objetivo de: (i) debater as questões relacionadas com a cooperação transfronteiriça no âmbito das Ecovias; (ii) promover as Ecovias do espaço transfronteiriço, abrangendo o levantamento das ecovias e de toda a informação relevante sobre turismo de natureza, a qual será agregada e disponibilizada aos potenciais turistas através da produção e publicação de um guia de atividades ecoturísticas transfronteiriço, que organize e integre a oferta ecoturística deste território.



II.2 CLUSTER “ECONOMIA DE MAR”

II.2.1 “GAC Litoral Norte” – PROMAR

O GAC Alto Minho, enquanto Organismo Intermédio da Autoridade de Gestão na dinamização e monitorização de candidaturas às ações do Eixo IV do PROMAR - Desenvolvimento Sustentável das Zonas de Pesca, do Programa Operacional, desenvolverá, principalmente, as seguintes atividades:

- I. Assegurar a dinamização transversal do “GAC Litoral Norte 2007/2013”, abrangendo, nomeadamente, a preparação dos respetivos Avisos de Concurso, o estímulo e a estruturação da procura, ou, ainda, as ações de informação e comunicação;
- II. Dinamizar, monitorizar e acompanhar a iniciativa “Aldeias de Mar”;
- III. Analisar, avaliar e elaborar pareceres sobre candidaturas submetidas ao “GAC Litoral Norte 2007/2013”;
- IV. Acompanhar processual, jurídica e físico-financeiramente os projetos aprovados no âmbito do “GAC Litoral Norte 2007/2013”;
- V. Efetuar a análise, validação e certificação da despesa dos projetos aprovados no âmbito do “GAC Litoral Norte 2007/2013”;
- VI. Efetuar o apoio de helpdesk aos promotores de projetos cofinanciados pelo “GAC Litoral Norte 2007/2013”;
- VII. Assegurar o acompanhamento das auditorias realizadas às candidaturas do “GAC Litoral Norte 2007/2013”.

II.2.2 “Centro de Mar”

A Estratégia de Eficiência Coletiva “Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar”, que a Associação Oceano XXI apresentou ao Programa COMPETE, integra nos seus projetos estruturantes a iniciativa “Centro de Mar” que contempla as seguintes operações: (1) Programa de promoção e comunicação; (2) Centro de Interpretação Ambiental e Centro de Documentação do Mar; (3) Equipamento de Remo de Viana do Castelo; (4) Equipamento de Vela; (5) Centro de Canoagem de Viana do Castelo. Em 2013, a atividade da CIM Alto Minho concentrar-se-á, particularmente, em:

- I. Assegurar a dinamização, a execução e o seguimento transversal das candidaturas previstas no Programa de Ação “Centro de Mar”.
- II. Assegurar a execução da candidatura “Programa de promoção e comunicação” nos termos e nos timings previstos. Esta candidatura, aprovada pelo ON.2, visa, fundamentalmente: (i) a orientação efetiva e ativa do posicionamento global da região promotora como uma região marítima direcionada para as atividades náuticas; (ii) criação de uma marca distintiva ligada à costa atlântica, claramente identificadora e diferenciadora da região; (iii) e constituição de um núcleo de desenvolvimento em rede, nomeadamente com as cidades costeiras e os restantes pontos do Espaço Atlântico Europeu, complementando-os e abrindo novas oportunidades de cooperação e desenvolvimento. A concretização de tal desiderato compreenderá, nomeadamente: (i) Constituição e funcionamento do Centro de Mar; (ii) Criação da marca para o Centro de Mar; (iii) Ações promocionais do Centro de Mar; (iv) Dinamização e Internacionalização do Centro de Mar; (v) Plataforma Integrada de Comercialização; (vi) Programa base e conteúdos para o Centro de Interpretação Ambiental e Centro de Documentação Marítima; (vii) Promoção de eventos náuticos; (viii) Plano de Certificação.

II.2.3 Iniciativas de Internacionalização do Cluster do Mar

Neste âmbito, a CIM Alto Minho desenvolverá ações tendentes a:

- I. Assegurar a conclusão administrativa e financeira da candidatura “Nautisme Espace Atlantique (NEA2)”, cuja execução decorreu entre 2009 e 2012, no âmbito do Programa Transnacional Espaço Atlântico.
- II. Assegurar e acompanhar as dinâmicas de cooperação e de trabalho em rede que decorreram da implementação deste projeto, nomeadamente com a região da Bretanha (França): (i) potenciando e contribuindo para a concretização dos objetivos e atividades previstas no âmbito da iniciativa “Centro de Mar”; (ii) trabalhando conjuntamente com a parceria no



sentido de aproveitar eventuais oportunidades de elaboração de um novo projeto no âmbito da temática da náutica, a submeter no futuro período de programação.

- III. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “PROMARE – Proteção Ativa do Património do Mar”. No âmbito desta candidatura, aprovada pelo POCTEP, em 2011, a CIM, enquanto entidade parceira, promoverá, em 2013, a conceção de uma rota terrestre complementar à uma Rota Marítima, assim como o apoio aos parceiros portugueses, nomeadamente o Município de Viana do Castelo, no desenvolvimento das atividades de interlocução com o Líder de Consórcio.

II.3 FATORES TRANSVERSAIS DE COMPETITIVIDADE

II.3.1 Iniciativa “Empreendedorismo” no Alto Minho

No âmbito do projeto do Empreendedorismo, que visa, essencialmente, a criação de um ecossistema empreendedor, a CIM pretende assegurar a dinamização e execução das ações previstas na iniciativa “Empreendedorismo no Alto Minho”, abrangendo, nomeadamente, as seguintes vertentes:

- (i) Educação para o Empreendedorismo, onde se prevê o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que promovam na comunidade educativa competências e atitudes empreendedoras, desde o Ensino Básico, Secundário, Profissional e Superior, nomeadamente: (a) o acompanhamento e monitorização dos docentes que se encontram a implementar o manual de empreendedorismo - “Ter Ideias para Mudar o Mundo” em escolas do Alto Minho; (b) a realização de um Seminário de Apresentação de Resultados; (c) a implementação dos Projetos “Growing Up Alto Minho - no Ensino Profissional” e do “Growing Up Nacional - no Ensino Profissional”, no âmbito de candidaturas apresentadas pelo IPVC ao ON.2/SIAC, e Nº 02/SIAC/2011- COMPETE, respetivamente, e que aguardam aprovação.
- (ii) Empreendedorismo Social, onde se pretende, no âmbito da candidatura do IPVC “Capacitar para a Qualificação e Inovação das Redes Sociais do Minho-Lima”, desenvolver um conjunto de iniciativas junto das entidades que integram as Redes Sociais do Alto Minho, no sentido de reforçar a capacidade de análise e de intervenção das mesmas (proporcionar metodologias e ferramentas de atualização dos diagnósticos, reformulação dos PDS, métodos de avaliação, apoio metodológico das redes sociais a partir de abordagens inovadoras de natureza empreendedora). Neste sentido: decorrerão junto dos Núcleos Executivos das Redes Sociais, várias iniciativas de capacitação para apoio à elaboração dos documentos de planeamento, nomeadamente: (a) ao nível das metodologias participativas e do planeamento estratégico; (b) procurando ainda assegurar a harmonização de metodologias a nível intermunicipal, através da consensualização da estrutura dos documentos e dos respetivos indicadores, criando condições que favoreçam o planeamento de intervenção social de nível supramunicipal.
- (iii) Apoio ao Empreendedorismo, que visa desenvolver esforços no sentido de consolidar a Rede, nomeadamente: (a) disponibilizar um sistema de informação que permita aos agentes da Rede executar as suas funções com recurso a uma ferramenta informática; (b) desenvolver ações de capacitação e qualificação da rede; (c) identificar os recursos locais ociosos que possam ser mobilizados e utilizados pelos empreendedores; e (d) identificar as oportunidades de negócio a nível local.

II.3.2 Iniciativa “Alto Minho INVEST”

Assegurar a aprovação e posterior execução da candidatura “Alto Minho INVEST”, apresentada ao ON.2/Bolsa de Mérito em dezembro de 2011. Esta iniciativa visa a dinamização da atratividade territorial, contemplando ações como: (i) a estruturação, o encaminhamento e o seguimento de iniciativas e negócios de base local, (ii) a estruturação e dinamização de ações de promoção da atratividade territorial, dos seus recursos institucionais e dos principais sistemas produtivos locais, ao nível nacional e internacional (designadamente, na diáspora portuguesa); (iii) a estruturação e



desenvolvimento de iniciativas de redução de custos de contexto sub-regionais e locais, nomeadamente, ao nível dos serviços, do enquadramento regulamentar e dos respetivos documentos de suporte à gestão; (iv) a promoção conjunta da rede intermunicipal de acolhimento empresarial, assegurando ainda a atualização da respetiva informação nas principais plataformas supramunicipais e nacionais; (v) a constituição de bolsas de ideias para a promoção e cooperação externa; (vi) a monitorização e seguimento de dinâmicas territoriais.

II.3.3 Pacto para a Empregabilidade do Alto Minho

Desenvolvimento da iniciativa intermunicipal “Pacto para a Empregabilidade do Alto Minho” capacitando o nível intermunicipal para intervir através da dinamização de redes de concertação territoriais, decisivas para melhorar o ajustamento entre a oferta de qualificações e as necessidades e oportunidades específicas e distintivas do mercado de trabalho de cada espaço sub-regional.

II.3.4 Iniciativa “Alto Minho Inclusivo”

Assegurar a aprovação e posterior execução da candidatura “Alto Minho Inclusivo”, candidatado em Agosto de 2012, ao Programa Operacional de Assistência Técnica/FSE, tendo por objetivo dotar o Alto Minho de um instrumento orientador devidamente enquadrado com os referenciais centrais da prioridade “Crescimento Inclusivo” da estratégia “Europa 2020” e com os compromissos e as metas de Portugal nesse horizonte 2020, assente na elaboração de Planos de Ação nas vertentes da qualificação, do emprego e da inclusão social para o Alto Minho.

II.3.5 Iniciativa “Qualificação da Linha do Minho”

Estruturação e seguimento de proposta para a “Qualificação da Linha do Minho”, a apresentar ao nível governamental. Neste âmbito continuarão a ser desenvolvidas as ações de natureza técnica e institucional tendentes à melhoria da acessibilidade ferroviária entre Porto e Vigo (Linha do Minho), visando o seu enquadramento no QREN ou no próximo Contrato de Parceria 2014-2020.

II.3.6 Iniciativa “Alto Minho Sustentável”

- I. Dinamização e seguimento da iniciativa da Comissão Europeia “Pacto de Autarcas”, comprometendo-se os municípios signatários a ultrapassar as metas traçadas pela política energética da UE em matéria de redução das emissões de CO₂ através de um aumento da eficiência energética e de uma produção e utilização mais limpa da energia, bem como do aproveitamento dos recursos energéticos renováveis endógenos. Os “Planos de Ação para a Sustentabilidade Energética” realizados com a colaboração da Area Alto Minho, encontram-se concluídos e aprovados pelos respetivos Executivos Camarários. À data, 4 dos 10 planos submetidos já se encontram aprovados pela Comissão Europeia, estando os restantes em fase de análise. Em 2013, entrar-se-á, pois, na fase de dinamização dos referidos “Planos de Ação para a Sustentabilidade Energética”;
- II. Dinamização e execução da candidatura “Monitorização e Gestão dos Consumos Elétricos”, em relação à qual se aguarda resposta da Autoridade de gestão do ON 2 ao pedido de reprogramação que visou ajustar ações da candidatura no sentido de promover a diminuição dos consumos de energia elétrica e, subsequentemente, da pegada carbónica, através da realização de auditorias energéticas em edifícios públicos, e posterior implementação das medidas corretivas.



PRIORIDADE III. ESTRATÉGIA E CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL: PLANEAR, COOPERAR E CAPACITAR

III.1 REDE INSTITUCIONAL REGIONAL

III.1.1 Órgãos da Comunidade Intermunicipal do Alto Minho

Desenvolver ações de apoio técnico e de articulação institucional com o Conselho Executivo da CIM do Alto Minho e a Assembleia Intermunicipal, abrangendo, nomeadamente: (i) o apoio à realização de reuniões do Conselho Executivo da CIM do Alto Minho e da Assembleia Intermunicipal; (ii) a dinamização, em articulação com aqueles órgãos, de ações complementares de informação e debate sobre temas chave para o desenvolvimento do Alto Minho; (iii) a realização de diligências complementares e de ações de *follow up* das decisões definidas no âmbito daqueles órgãos.

III.1.2 Redes e Parcerias Regionais e Sub-regionais

Desenvolver ações de apoio técnico e colaboração institucional às seguintes redes e parcerias regionais e sub-regionais: (i) Comunidade Portuária de Viana do Castelo; (ii) Plataforma Supraconcelhia da Rede Social do Alto Minho; (iii) Agência de Energia do Alto Minho; (iv) ADRIL; (v) Valicom e Minhocom. Em relação à Valicom e Minhocom, salienta-se que, em conformidade com o deliberado pela Assembleia Intermunicipal de 21 de Setembro de 2012, foram adquiridas as participações sociais detidas pelas Associações de Municípios do Vale do Minho e VALIMAR ComUrb. Pretende-se em 2013, proceder à fusão das entidades, promovendo o aumento da sua escala, a sua capacidade de penetração no mercado e, concomitantemente, a melhoria da cobertura de banda larga no Alto Minho.

III.1.3 Redes e Parcerias Transfronteiriças

Ao nível das redes e parcerias transfronteiriças, a CIM prevê:

- I. Assegurar a dinamização e finalização da candidatura “Melhoria dos serviços coletivos de proximidade nas Regiões de Fronteira”, abrangendo, nomeadamente, a apresentação do relatório final do plano diretor da rede de serviços e equipamentos públicos transfronteiriços e a operacionalização do modelo de gestão conjunta de equipamentos e serviços nos concelhos piloto de Melgaço/Arbo/A Cañiza e Valença/Tui/Porriño. De assinalar que este projeto, aprovado no âmbito do POCTEP, em 2011, tem como objetivo geral uma maior racionalização e qualificação dos serviços e equipamentos públicos transfronteiriços e a constituição de uma plataforma de entendimento de forma a tornar possível a definição de um modelo de prestação/gestão de Serviços Públicos Transfronteiriço, assente no princípio de que os utentes portugueses e galegos deverão ter acesso, nas mesmas condições, aos serviços de proximidade existentes nos dois lados da fronteira, com base no estabelecimento de mecanismos de perequação financeira.
- II. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “Cooperação Transfronteiriça”, através da formação de parcerias, laços e contatos estratégicos suscetíveis de apoiarem e desenvolverem ações conjuntas de interesse local, numa partilha de objetivos e interesses das Regiões, através da preparação de um plano de ação que possibilite, a preparação do próximo período de programação de Cooperação Transfronteiriça Norte de Portugal Galiza.

III.1.4 Apoio Técnico à Estruturação de Iniciativas de Âmbito Intermunicipal e Regional

Neste âmbito, a CIM pretende desenvolver ações de consultoria, atualização permanente de informação, articulação inter-sectorial, organização e encaminhamento de projetos âncora de instituições do Alto Minho a instrumentos de financiamento, sensibilizando e informando as entidades regionais sobre as possibilidades de recurso a instrumentos de financiamento do desenvolvimento regional, em particular, o ON.2, os Programas Temáticos do QREN 2007-2013, PRODER, PO Pescas e Programas de Iniciativa Comunitária.



III.1.5 Estruturação de Informação Estratégica para o Seguimento das Dinâmicas Sócio-Económicas e Territoriais do Alto Minho

A este nível, produzir-se-á uma análise de viabilidade da montagem técnica e institucional das acções tendentes à estruturação de informação estratégica para o seguimento das dinâmicas socioeconómicas e territoriais do Alto Minho, abrangendo, nomeadamente, as seguintes vertentes: (i) Incidência no Alto Minho do QREN, PRODER e PO Pescas; (ii) Indicadores de Conjuntura Trimestral do Alto Minho; (iii) Relatório Anual sobre o Estado do Alto Minho; (iv) Estruturação da Informação sobre Sistemas de Incentivos aprovados no Alto Minho para os Membros do Pacto para a Empregabilidade.

III.2 GESTÃO E CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL

III.2.1 Organização e Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Financeiros

- I. Habilitar a estrutura técnica da CIM Alto Minho, dotá-la de meios operacionais e logísticos, para a maior eficiência e eficácia, nas atividades desenvolvidas.
- II. Capacitar a estrutura técnica nos novos domínios de intervenção que a CIM Alto Minho, tem vindo a desempenhar e que poderão ser reforçados com a participação ativa na Reforma da Administração Local ao ser selecionada como “CIM Piloto”.

III.2.2 Capacitação Institucional da CIM do Alto Minho

- I. Assegurar a dinamização e execução da candidatura “Capacitação Institucional da CIM do Alto Minho 2011-2012” nos termos e nos timings previstos. Esta candidatura, aprovada pelo ON.2, em 2010, vem dotar a CIM Alto Minho de recursos que lhe permitam desenvolver um conjunto de propostas de intervenção em domínios prioritários, nomeadamente, de capacitação institucional; de desenvolvimento económico e social; de desenvolvimento turístico; de desenvolvimento sustentável; e de melhoria e racionalização no provimento/prestação de bens e serviços. De referir que já foram apresentadas candidaturas para algumas das iniciativas estruturantes incluídas na candidatura, nomeadamente, “Sistemas e Redes de Mobilidade e Transportes”, “Centro de Mar”; “Monitorização e Gestão dos Consumos de Energia Eléctrica no Sector Residencial”; “Racionalização dos Sistemas de Distribuição em Baixa de Água e Saneamento”; “Alinhamento e Mobilização Estratégica para o Alto Minho”. Será, entretanto, solicitada a reprogramação temporal e financeira da referida candidatura no sentido de dar continuidade à concretização dos seus objetivos até final de 2013;
- II. Análise de viabilidade da montagem técnica, financeira e institucional tendente ao desenvolvimento da iniciativa intermunicipal “Capacitação Institucional da CIM do Alto Minho 2013-2014”.

III.2.3 Informação e Comunicação

- I. Análise de viabilidade da montagem técnica e institucional das ações tendentes à melhoria dos principais canais de comunicação da CIM do Alto Minho (Site, Newsletter, etc);
- II. Desenvolvimento das ações previstas nos contratos estabelecidos com o Porto Canal, Pera Doce e Media Lusa, procurando aprofundar as vertentes de promoção territorial do Alto Minho.

III.3 ESTRATÉGIA ALTO MINHO 2020

III.3.1 Elaboração da Estratégia “Alto Minho 2020”

Assegurar a dinamização e execução da candidatura “Plano de Desenvolvimento Estratégico do Alto Minho”, aprovada pelo ON.2, em 2011, nos termos e nos timings previstos, abrangendo, nomeadamente: (i) a apresentação dos relatórios intercalares e final, consubstanciado num Plano de Ação para o Alto Minho para o horizonte 2014-2020; (ii) a dinamização dos restantes seminários

ANEXO

Quadro de Referência Estratégico (QREN) Programas Operacionais
Regionais do Continente – Regulamento Específico – Promoção e
Capacitação Institucional

**Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) Programas Operacionais Regionais do
Continente
REGULAMENTO ESPECÍFICO**

Promoção e Capacitação Institucional

Capítulo I

Disposições Gerais

Artigo 1º

Âmbito

1. O presente regulamento define as condições de acesso e as regras gerais de atribuição de co-financiamento comunitário, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), no domínio da "Promoção e Capacitação Institucional" dos Programas Operacionais Regionais do Continente.
2. As operações a apoiar no âmbito do presente regulamento enquadram-se nos Eixos Prioritários dos seguintes POs Regionais:
 - a. PO Norte: Eixo Prioritário 5 - Governação e Capacitação Institucional;
 - b. PO Centro: Eixo Prioritário 5 - Governação e Capacitação Institucional
 - c. PO Lisboa: Eixo Prioritário 1 - Competitividade, Inovação e Conhecimento
 - d. PO Alentejo: Eixo Prioritário 5 - Governação e Capacitação Institucional
 - e. PO Algarve: Eixo Prioritário 1 - Competitividade, Inovação e Conhecimento

Artigo 2º

Objectivos

O domínio "Promoção e Capacitação Institucional" visa, designadamente, apoiar iniciativas inovadoras e de elevado efeito demonstrativo de promoção e capacitação das principais instituições regionais e locais, tendo em vista, designadamente, o exercício de funções fundamentais em matéria de estudo e investigação, informação, animação sócio-económica, promoção da Região e dos seus produtos e cooperação inter-institucional e inter-regional, bem como, a potenciação, ao nível regional, da aplicação da generalidade dos instrumentos de financiamento nacionais e comunitários.

Artigo 3º

Âmbito Territorial

O âmbito territorial de aplicação do presente regulamento corresponde, em cada PO Regional, à respectiva NUTS II.

Artigo 4º

Tipologias de Operações

1. São susceptíveis de financiamento no âmbito do presente regulamento, as operações que visem a preparação de parcerias estratégicas para a implementação de iniciativas inovadoras para o desenvolvimento territorial, bem como a promoção de projectos inovadores com elevado efeito demonstrativo, que, simultaneamente, permitam a densificação e qualificação das redes de instituições regionais de apoio ao desenvolvimento em exercício de funções.
2. Essas iniciativas poderão incidir em domínios, tais como: prospectiva e planeamento; informação de apoio ao desenvolvimento; dinamização turística; desenvolvimento local; promoção dos produtos regionais ou de fileiras produtivas; valorização do património, cultura e artesanato; acções de promoção e valorização da escola e das qualificações escolares como motores de desenvolvimento regional; acções de dinamização dos interfaces entre a escola e agentes locais, nomeadamente empresas, instituições gestoras de equipamentos culturais e de lazer; cooperação e promoção externa; valorização dos recursos naturais e sensibilização ambiental; promoção e produção de conteúdos regionais e apoio à inovação organizacional.
3. As tipologias de operações previstas neste artigo poderão, em sede de aviso de abertura e/ou de orientações técnicas gerais e específicas, ser objecto de uma especificação e/ou delimitação temática ou territorial consonante as características sócio-económicas e valências técnico-científicas de cada Região.

Artigo 5º

Beneficiários

Os beneficiários, nos termos estabelecidos, nomeadamente, no âmbito do n.º 4 do artigo 2º do Regulamento (CE) nº 1083/2006 do Conselho, de 11 de Julho, e do respectivo Programa Operacional Regional, são os seguintes:

- a) Municípios, Associações de Municípios e Áreas Metropolitanas;
- b) Empresas Públicas municipais, intermunicipais e metropolitanas e Serviços Municipalizados;
- c) Agências de Desenvolvimento Regional;
- d) Organismos da Administração Pública Central directa ou indirecta;
- e) Outras entidades públicas;
- f) Outras pessoas colectivas de direito público e de direito privado sem fins lucrativos, bem como outras entidades públicas ou privadas similares.

Capítulo II

Condições de Admissibilidade, Aceitabilidade e Elegibilidade

Artigo 6º

Condições de Admissibilidade e de Aceitabilidade das Operações

As operações financiadas no âmbito do presente regulamento, para além de obedecerem às condições gerais previstas no artigo 11.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, devem respeitar as seguintes condições específicas:

- a) Enquadrar-se nas Áreas de Intervenção e Tipologias de Operações previstas no artigo 4º;
- b) Enquadrar-se, quando aplicável, nas orientações e prioridades definidas no Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT), e em planos sectoriais e de ordenamento do território;
- c) Cumprir todos os requisitos administrativos formais relativos ao processo de candidatura;
- d) Não constituir candidatura financiada ou apresentada para financiamento a outro programa nacional ou comunitário;
- e) Dispor, quando aplicável, de projecto técnico de engenharia/arquitectura aprovado nos termos legais e respectivo parecer sectorial.

Artigo 7º

Condições de Admissibilidade e Aceitabilidade dos Beneficiários

1. Os beneficiários referidos no artigo 5º, além de preencherem as condições gerais estabelecidas no artigo 10º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, devem demonstrar ainda que o objecto, as competências e a natureza das suas actividades são coerentes com os objectivos da operação candidatada.
2. No caso de operações de carácter imaterial, o beneficiário deverá, quando aplicável, demonstrar capacidade para assegurar a continuidade futura da realização das acções.

Artigo 8º

Elegibilidade das Despesas

1. Sem prejuízo do estabelecido na regulamentação comunitária aplicável e no Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, designadamente o seu artigo 6.º e Anexo III, são elegíveis a co-financiamento as seguintes despesas relativas a operações aprovadas nos termos do presente regulamento:
 - a) As despesas pagas pelos beneficiários entre 1 de Janeiro de 2007 e 31 de Dezembro de 2015, conferidas pelas datas dos respectivos recibos ou documentos probatórios equivalentes;
 - b) As despesas relacionadas com cada operação que se enquadrem nas seguintes categorias:
 - i. Estudos, projectos, informação e instrumentos para o planeamento e o desenvolvimento territorial, fiscalização, actividades preparatórias e assessorias;
 - ii. Trabalhos de construção civil e equipamentos, infra-estruturas tecnológicas, sistemas de informação e de comunicação (as componentes infra-estruturais só serão financiadas em situações excepcionais e até a um "plafond" respeitante ao investimento elegível do projecto a definir pela Autoridade de Gestão em sede dos avisos de abertura e/ou de orientações técnicas gerais e específicas);
 - iii. Acções imateriais;

- iv. Outras despesas ou custos imprescindíveis à boa execução da operação, desde que se enquadrem na tipologia e limites definidos na regulamentação nacional e comunitária aplicável e sejam devidamente fundamentados e discriminados pelo beneficiário e aprovados pela Autoridade de Gestão.
2. A Autoridade de Gestão pode estipular o estabelecimento de custos máximos de referência por tipologia de operação e/ou de despesa, em sede dos avisos de abertura e/ou de orientações técnicas gerais e específicas .
3. Sem prejuízo do estabelecido no artigo 7º do Regulamento (CE) n.º 1080/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho, relativo ao FEDER, bem como no artigo 6.º e Anexo III do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, não serão elegíveis:
 - a) As despesas relativas a acções, projectos e operações que tenham sido desenvolvidas sem o respeito pelas regras e princípios aplicáveis, em particular os relativos a:
 - i. Regras de contratação pública;
 - ii. Legislação ambiental;
 - iii. Regulamentos de acesso e utilização de Fundos Comunitários;
 - iv. Princípios da concorrência e da igualdade de oportunidades.
 - b) As despesas relativas a operações realizadas por administração directa;
 - c) As despesas relativas a encargos gerais, com as excepções previstas no ponto 3, do Anexo III ao Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão;
 - d) As despesas relacionadas com a execução de trabalhos inicialmente não contratados, designados por “trabalhos a mais ou adicionais”, salvo se for inequivocamente demonstrada a sua total imprevisibilidade, por razões não imputáveis ao dono da obra, e seja evidenciado o cumprimento integral da legislação nacional e comunitária aplicável.

Artigo 9º

Co-financiamento das Despesas Elegíveis

1. O financiamento das despesas elegíveis assume a forma de subsídio não reembolsável, não podendo, regra geral, a taxa global de co-financiamento comunitário de cada operação exceder 70%.
2. A taxa referida no número anterior poderá ser ajustada em função da taxa de co-financiamento programada no Eixo Prioritário do Programa onde se enquadra a operação.
3. Os beneficiários asseguram a respectiva contrapartida nacional directamente ou através de financiamentos de outras entidades públicas ou privadas (nos termos dos regimes de parceria que vierem a ser estabelecidos em sede dos avisos de abertura e/ou de orientações técnicas gerais e específicas).

Capítulo III

Metodologia de Selecção de Operações

Artigo 11º

Apresentação das Candidaturas

1. São, regra geral, admissíveis as seguintes modalidades de apresentação das candidaturas:
 - a) Convite Público da Autoridade de Gestão para apresentação de Programas de Acção, envolvendo um conjunto integrado de pré-candidaturas de projectos que concorrem para objectivos comuns e que são temática, temporal e/ou territorialmente coerentes;
 - b) Convite público da Autoridade de Gestão para apresentação de pré-candidaturas;
 - c) Convite público da Autoridade de Gestão para apresentação de candidaturas;
 - d) Outras modalidades a definir em orientações técnicas gerais e específicas.
2. No caso das operações de cariz inter-municipal promovidas pelas Comunidades Inter-Municipais/ Associações de Municípios signatárias de contratos de delegação de competências com subvenção global, a apresentação de candidaturas processa-se, a título excepcional, através de convite prévio da Autoridade de Gestão do POR às Associações de Municípios.

3. A modalidade a adoptar terá em consideração, nomeadamente, os recursos financeiros disponíveis em cada momento, os critérios de aferição das prioridades regionais e a natureza jurídica e dimensão do universo potencial dos beneficiários.
4. Nos termos do n.º 5 do artigo 12º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, a Autoridade de Gestão divulgará com antecedência as características principais dos avisos de abertura de candidaturas a lançar e o calendário programado para o respectivo lançamento.
5. Os avisos de abertura e/ou as orientações técnicas gerais e específicas, deverão conter a informação prevista no n.º 8 do artigo 12º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, bem como:
 - a) As áreas temáticas visadas;
 - b) Os prazos para apresentação de candidaturas;
 - c) A dotação de FEDER a conceder;
 - d) A metodologia específica de selecção;
 - e) Os sítios na Internet onde estarão disponíveis os elementos necessários à instrução das candidaturas e as informações relativas ao processo de selecção.
6. Os avisos de abertura e/ou as orientações técnicas gerais e específicas podem ainda definir, em função das prioridades, regras específicas de carácter mais restritivo relativas, nomeadamente, a tipologias de operações a apoiar, a categorias de beneficiários ou a outras condições específicas de elegibilidade de beneficiários, das operações e das despesas.
7. As candidaturas devem ser apresentadas por via electrónica, junto da Autoridade de Gestão, seguindo as indicações expressas no formulário, disponível no sítio do Programa, obedecendo à regulamentação e às normas de procedimento aplicáveis.
8. O dossier de candidatura deve ser apresentado à Autoridade de Gestão, e dele constarão o formulário de candidatura e demais documentos e informação adicionais, os quais serão definidos no aviso de abertura e/ou em orientações técnicas gerais e específicas.
9. A Autoridade de Gestão comunicará ao beneficiário a recepção da candidatura.

Artigo 12º

Critérios de Selecção de Operações

1. As operações candidatas serão apreciadas e hierarquizadas pela Autoridade de Gestão em função dos critérios de selecção, definidos no Anexo A do presente Regulamento, e com base em metodologia específica estabelecida no aviso de abertura ou em orientações técnicas gerais e específicas.
2. Os critérios de selecção referidos no número anterior são aprovados pela Comissão de Acompanhamento do Programa Operacional respectivo, mediante proposta das respectivas Autoridades de Gestão.

Capítulo IV

Procedimentos de Gestão das Operações

Artigo 13º

Apreciação da Aceitabilidade e Admissibilidade das Operações e dos Beneficiários

1. As condições de admissão e aceitação dos beneficiários e das operações são analisadas pela Autoridade de Gestão, sem prejuízo, quando aplicável, de emissão de parecer sectorial, de acordo com a legislação em vigor e tendo em conta o estabelecido no presente Regulamento.
2. Podem ser fixados pela Autoridade de Gestão prazos máximos para a emissão dos pareceres sectoriais referidos no número anterior.
3. A análise referida no n.º 1 será documentada através de listas de verificação específicas, das quais constarão as condições gerais e específicas estabelecidas nos artigos 10º e 11º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão e no presente regulamento.
4. Em caso de não aceitabilidade ou de não admissibilidade dos beneficiários e/ou das operações candidatas, a Autoridade de Gestão comunicará ao beneficiário a sua decisão devidamente fundamentada, nos termos do Código do Procedimento Administrativo.

Artigo 14º

Decisão de Financiamento

1. As candidaturas das operações admitidas serão analisadas, de acordo com a metodologia prevista em aviso de abertura e/ou em orientações técnicas gerais e específicas e tendo, nomeadamente, em conta os critérios de selecção referidos e as

- elegibilidades previstas no presente regulamento, sendo elaborado um parecer a submeter a decisão da Autoridade de Gestão.
2. As entidades que participarão na avaliação dos critérios de apreciação de mérito dos projectos, para efeitos da respectiva hierarquização e selecção, serão indicadas pela Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional.
 3. As tipologias de investimento e de acções cuja decisão carece de confirmação pela Comissão Ministerial de Coordenação dos Programas Operacionais Regionais, serão definidas nos termos da alínea e) do n.º 7 e do n.º 9 do artigo 40º do Decreto-Lei nº 312/2007, de 17 de Setembro.
 4. A Autoridade de Gestão comunicará formalmente ao beneficiário a decisão ou a proposta de decisão relativa a cada candidatura, aplicando, em caso de decisão desfavorável, o Código do Procedimento Administrativo.
 5. Os prazos inerentes aos procedimentos de análise das candidaturas e da comunicação da decisão ao beneficiário serão definidos pelas Autoridades de Gestão, em aviso de abertura e/ou nas orientações técnicas gerais e específicas a divulgar de forma alargada, designadamente através do respectivo sítio na Internet.
 6. Da comunicação formal de decisão favorável de financiamento, constarão os elementos previstos no n.º 2 do artigo 16.º do Regulamento Geral do FEDER e Fundo de Coesão, bem como os seguintes:
 - a) Descrição dos objectivos e dos indicadores de realização e de resultado a alcançar com a operação;
 - b) Identificação das componentes a co-financiar, suas especificações e respectiva despesa elegível;
 - c) Após o processo de comunicação referido no número anterior, a Autoridade de Gestão desencadeará o processo de celebração do contrato com o beneficiário.

Artigo 15º

Alterações à decisão de financiamento

1. O financiamento pode, em situações excepcionais, ser objecto de um pedido de alteração da decisão, nomeadamente, no caso de alterações das condições de mercado ou financeiras que justifiquem a interrupção do investimento, a alteração do calendário da sua realização ou a modificação das condições de exploração.
2. Os pedidos de alteração da decisão devem ser formalizados mediante a apresentação

de nota justificativa, com a síntese das alterações solicitadas e informação detalhada sobre os respectivos fundamentos, que serão, em princípio, decididos pela Autoridade de Gestão, excepto nos casos que vierem a estar sujeitos a confirmação pela Comissão Ministerial de Coordenação.

3. Quando a alteração solicitada inclua o reforço do investimentos total ou elegível ou do financiamento FEDER atribuído deverá ser ainda devidamente suportada pela documentação comprovativa.
4. A alteração referida no número anterior, bem como a relativa ao beneficiário, dão lugar a nova decisão de financiamento, a proferir pela Autoridade de Gestão.
5. Para cada operação aprovada apenas será aceite um número limitado de pedidos de alteração da decisão, nos termos definidos pela Autoridade de Gestão em orientações técnicas gerais e específicas e adequadamente divulgado.

Artigo 16º

Contrato de Financiamento

1. A decisão de financiamento é formalizada através de contrato escrito a celebrar entre o beneficiário e a Autoridade de Gestão.
2. Deverá ser assegurada a conformidade do contrato com a decisão de financiamento, bem como o seu respeito pelos normativos aplicáveis.
3. O modelo de contrato respeitará o previsto nos n.ºs 3 e 4 do artigo 17.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão.
4. A não assinatura do contrato, por razões imputáveis ao beneficiário, no prazo de 20 dias úteis contados da data do seu envio, determina a caducidade da decisão de financiamento, salvo nos casos em que a eventual fundamentação invocada pelo Beneficiário venha a ser aceite pela Autoridade de Gestão.

Artigo 17º

Revogação da Decisão de Financiamento

1. A Autoridade de Gestão poderá revogar a decisão de financiamento pelas razões constantes do n.º 1 do artigo 18.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, bem como pelos seguintes motivos:
 - a) Incumprimento da obrigação de registo contabilístico das Despesas e Receitas da operação, de acordo com as regras emergentes do Plano de Contabilidade em vigor;

- b) Recusa da prestação de informações e/ou de elementos de prova que forem solicitados à entidade beneficiário;
 - c) A execução da operação aprovada não tiver tido início no prazo máximo de 180 dias após a assinatura do contrato de participação financeira, salvo nos casos em que a eventual fundamentação invocada pelo beneficiário venha a ser aceite pela entidade que decidiu/ confirmou a aprovação da operação;
 - d) Explorar ou utilizar para outro fim, locar, alienar ou, por qualquer modo onerar, no todo ou em parte, os empreendimentos participados e os bens de equipamento adquiridos para realização da operação aprovada.
2. A revogação da decisão será tomada em conformidade com o Código do Procedimento Administrativo.
 3. A revogação da decisão implica a rescisão do contrato de participação financeira e a restituição do apoio financeiro recebido, nos termos dos n.ºs 2 e 3 do artigo 18.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão.

Artigo 18º

Pagamentos

1. O pagamento dos apoios financeiros aos beneficiários é efectuado pelo Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP, em regime de reembolso ou de adiantamento, executando pedidos de pagamento emitidas pela Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional, para conta bancária específica para os pagamentos FEDER.
2. Os pagamentos serão efectuados nos termos previstos nos n.ºs 1, 3, 4, 6 e 7 do artigo 23.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão.
3. O incumprimento do prazo previsto na alínea b) do n.º 4 do artigo 23.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, determina a suspensão de todos os pagamentos de participação comunitária ao beneficiário, no âmbito do Programa Operacional respectivo, até à regularização da situação.
4. Os pagamentos aos beneficiários serão efectuados após apresentação, à estrutura a designar pela Autoridade de Gestão, de formulário próprio, cujo modelo será previsto em orientações técnicas gerais e específicas da Autoridade de Gestão, acompanhado de cópia dos respectivos documentos de suporte

5. Após a verificação física, financeira, contabilística e temporal dos elementos referidos no ponto anterior por parte de estrutura a designar pela Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional, os pagamentos serão realizados sob formas a regular em normativo específico pelo Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP.
6. A aposição de carimbo nos originais dos documentos de despesa, nos termos do número 2 do artigo 19.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, é assegurada pelos beneficiários, previamente à tiragem das cópias dos referidos documentos.
7. Os pagamentos serão efectuados, até ao limite de 95% da comparticipação FEDER aprovada para o projecto, sendo o pedido de pagamento do saldo autorizado após a apresentação do relatório final pelo beneficiário do projecto e após confirmação pela Autoridade de Gestão da execução da operação nos termos previstos no contrato.

Artigo 19º

Recuperações

A constituição de dívidas e a recuperação dos respectivos montantes será efectuada nos termos do artigo 24.º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão.

Artigo 20º

Acompanhamento e controlo da execução das operações

1. Os beneficiários das operações aprovadas ficam sujeitos a acções de acompanhamento, de controlo e de auditoria a realizar pela Autoridade de Gestão, bem como pelas entidades com competência em matéria de certificação, auditoria e avaliação dos fundos comunitários envolvidos.
2. Todos os apoios financeiros concedidos ficam sujeitos ao acompanhamento e controlo da sua utilização, em conformidade com o projecto de investimento, nas suas componentes material, financeira e contabilística.
3. A operação considera-se concluída física e financeiramente, quando todos os trabalhos se encontrarem terminados e entregues ao beneficiário e quando a totalidade da despesa correspondente estiver integralmente paga e justificada junto da Autoridade de Gestão.
4. Os beneficiários ficam obrigados à apresentação de relatórios de progresso das

- operações co-financiadas, nos termos que vierem a ser definidos pela Autoridade de Gestão.
5. A Autoridade de Gestão assegurará ainda a criação e funcionamento de um sistema de controlo e avaliação interno que previna e detecte as situações de irregularidade e permita a adopção de medidas correctivas oportunas e adequadas, bem como a recolha de dados físicos, financeiros e estatísticos sobre a execução física das intervenções para a avaliação dos indicadores de acompanhamento e para os estudos de avaliação estratégica e operacional.
 6. Para cumprimento do previsto no artigo 21º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão, o fornecimento de informação por parte das autoridades de gestão às entidades públicas com competência para acompanhar a implementação do QREN será concretizado de forma desmaterializada, por meio de disponibilização de acesso aos respectivos sistemas de informação.

Artigo 21º

Obrigações dos beneficiários das operações

1. Os beneficiários ficam obrigados ao cumprimento das obrigações previstas no artigo 19º do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão.
2. Os beneficiários ficam ainda obrigados a:
 - a) Executar a operação nos moldes previstos na decisão de aprovação, e, quando aplicável, com as alterações subsequentemente aprovadas;
 - b) Cumprir o calendário de execução física e financeira da operação fixada na decisão de financiamento em vigor;
 - c) Comunicar à Autoridade de Gestão qualquer alteração ou ocorrência que ponha em causa os pressupostos relativos à aprovação da operação;
 - d) Possuir os recursos humanos e técnicos necessários ao acompanhamento da execução da operação;
 - e) Cumprir os indicadores de realização e de resultado fixados para a operação;
 - f) Respeitar as normas estabelecidas nos instrumentos de planeamento e gestão territorial vigentes, quando aplicável;
 - g) Apresentar, quando aplicável, no prazo de noventa dias após a conclusão da operação:
 - i. Pedido de Pagamento do Saldo Final da operação;
 - ii. Relatório final da Operação, através de formulário normalizado, para o

- efeito disponibilizado pela Autoridade de Gestão, e que deverá ser acompanhado de fotografias e outros elementos de natureza qualitativa e quantitativa, que permitam a análise e avaliação da relação entre o investimento efectuado e a expressão física do projecto, bem como os resultados do mesmo;
- iii. Auto de Recepção da obra ou documento equivalente para outro tipo de fornecimentos, que comprove a sua conclusão;
 - iv. Extractos contabilísticos que evidenciem o registo individualizado das Despesas Totais realizadas e dos Receitas obtidas, nos termos do Plano de contabilidade em vigor;
 - h) Manter afecto à respectiva actividade, o investimento participado, bem como a manter a localização geográfica definida na Operação, durante o período mínimo de cinco anos contados da conclusão do projecto;
 - i) Nos termos dos regulamentos aplicáveis autorizar a Autoridade de Gestão a proceder à divulgação dos apoios concedidos.
3. O incumprimento das obrigações previstas nos n.ºs 1 e 2 determina, em situações que a Autoridade de Gestão considere que sejam supráveis, a suspensão de todos os pagamentos de participação FEDER ao beneficiário no âmbito do respectivo Programa, até à regularização da situação.
4. Nos termos do artigo 57.º do Regulamento (CE) n.º 1083/2006 do Conselho, de 31 de Julho, a participação dos fundos só fica definitivamente afectada a uma operação se, no prazo de cinco anos a contar da conclusão da operação, esta não sofrer qualquer alteração substancial que:
- a) Afecte a sua natureza ou as suas condições de execução ou proporcione uma vantagem indevida a uma empresa ou um organismo público;
 - b) Resulte quer de uma mudança na natureza da propriedade de uma infraestrutura, quer da cessação de uma actividade produtiva.
5. Caso se verifique a alteração substancial referida no número anterior, os montantes indevidamente pagos ao beneficiário, são recuperados nos termos dos artigos 98.º a 102.º do Regulamento (CE) n.º 1083/2006 do Conselho, de 31 de Julho.
6. Os beneficiários deverão garantir que os participantes nas operações co-financiadas no âmbito do FEDER são informados desse financiamento, nos termos do n.º 4 do artigo 8º do Regulamento (CE) n.º 1828/2006 da Comissão, de 8 de Dezembro.

Artigo 22º

Informação e Publicidade

1. Os beneficiários das operações comprometem-se a respeitar e aplicar as obrigações e os procedimentos em vigor de informação e publicidade sobre o co-financiamento FEDER e do respectivo Programa Operacional Regional, resultantes das disposições regulamentares comunitárias aplicáveis, bem como do Regulamento Geral FEDER e Fundo de Coesão e das normas e especificações técnicas instituídas e comunicadas pela Autoridade de Gestão.
2. Mais se responsabilizam os beneficiários das operações em apresentar à Autoridade de Gestão, em sede dos relatórios de execução e sempre que solicitado, indicadores e demonstrações de realização (materiais ou fotográficas) e, sempre que possível, de impacto das acções de comunicação (informação e publicidade) realizadas no âmbito da execução do projecto.
3. A autoridade de gestão informará os beneficiários de que a aceitação de um financiamento implica o consentimento de inclusão na lista de beneficiários publicada nos termos da alínea d) do n.º 2 do artigo 7.º do Regulamento (CE) n.º 1828/2006 da Comissão.

Artigo 23º

Procedimentos Específicos de Gestão das Operações por Tipologia de Operação

A definição dos procedimentos específicos adicionais de gestão das operações, relativamente às matérias abordadas nos artigos anteriores do presente capítulo, poderá ser efectuada em orientações técnicas gerais e específicas.

Capítulo V

Disposições Finais

Artigo 24º

Regulamento nacional de atribuições dos financiamentos dos Fundos

O presente regulamento não prejudica o disposto nos regulamentos nacionais e comunitários de atribuição dos financiamentos FEDER.

Artigo 25º

Dúvidas e omissões

Em caso de dúvidas ou omissões, as mesmas serão apreciadas pela Autoridade de Gestão, em observância da regulamentação nacional e comunitária, aplicáveis ao QREN e ao respectivo Programa Operacional Regional.

Artigo 26º

Aprovação, entrada em vigor e forma de revisão

1. O presente regulamento foi aprovado por decisão da Comissão Ministerial de Coordenação dos Programas Operacionais Regionais em 1 de Abril de 2008, com alterações aprovadas em 14 de Agosto de 2009.
2. O presente regulamento entra em vigor no dia imediato ao da sua aprovação.
3. A revisão do presente regulamento poderá ser desencadeada em qualquer momento, por iniciativa da Autoridade de Gestão ou por determinação da Comissão Ministerial de Coordenação referida no n.º 1.
4. As revisões do presente regulamento serão aprovadas pela referida Comissão Ministerial de Coordenação.

Anexo A

Regulamento “Promoção e Capacitação Institucional”: Critérios de Selecção

1. Avaliação do Programa de Acção, Candidatura ou Pré-candidatura, valorizando, nomeadamente, quando aplicável, (i) os níveis de integração e coerência da abordagem proposta face ao diagnóstico sintético efectuado; (ii) a coerência interna do programa de acção, candidatura ou pré-candidatura; (iii) a pertinência e exequibilidade das metas assumidas; (iv) as condições de durabilidade dos resultados após a conclusão; (v) a articulação com outros instrumentos de financiamento; (vi) a inovação e efeito demonstrativo; (vii) a credibilidade e razoabilidade da estrutura de custos; (viii) relação custo-benefício do programa de acção, candidatura ou pré-candidatura.
2. Avaliação do(s) Beneficiário(s), valorizando, nomeadamente, quando aplicável, os níveis (i) de capacidade técnica, financeira e de gestão, (ii) de adequação institucional do modelo de governação e de (iii) constituição ou reforço de parcerias.
3. Impacto regional do Programa de Acção, Candidatura ou Pré-candidatura, valorizando, nomeadamente, quando aplicável, (i) contributo para os objectivos do PO Regional, respectivos indicadores de realização e de resultado e categorização de despesas “*earmarking*”; (ii) âmbito territorial; (iii) contributo para a visão, prioridades estratégicas e agendas prioritárias regionais.

