



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

GOVERNANCE E MARKETING TERRITORIAL

FATORES DE AFIRMAÇÃO E COMPETITIVIDADE DO TERRITÓRIO

CASO DE ESTUDO A CIDADE DA GUARDA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FÁTIMA ISABEL CORDEIRO NARCISO

2010/2011

Resumo

Nas últimas décadas começou a desenhar-se um novo modelo de gestão pública – o modelo gestor – caracterizado por fatores como a gestão profissional, a fragmentação das unidades administrativas, a competição, a adoção dos modelos de gestão empresarial, uma clara definição dos padrões de performance, a focalização nos resultados e a importância dada ao uso eficiente dos meios existentes. Neste novo modelo os diversos atores são chamados a fazer parte ativa dos assuntos da gestão do território. Consequentemente, estas alterações ao nível da administração pública acabam por influenciar e condicionar a modernização administrativa dos governos locais. É neste contexto que se colocam importantes desafios quer às organizações, quer aos territórios. Assim a capacidade de orientar e decidir a organização e regulamentação do território depende de um eficaz e eficiente sistema de *governance*. Este sistema tem um papel central na dinâmica do território através de projetos que define: a política regional, o modo de organização, a regulamentação das atividades locais e modalidades de compromissos entre os atores locais e a criação regional de marketing territorial. Tendo em conta esta evolução ao nível da gestão territorial, o objetivo desta dissertação consiste em aferir a possibilidade de analisar o funcionamento e organização do sistema de *governance* local na comunicação e marketing do território, como estratégia de afirmação dos territórios periféricos, de modo a aumentar a sua competitividade.

Para atingir este propósito, organiza-se o presente trabalho em duas partes: na primeira explanam-se alguns conceitos fundamentais ao nível da gestão territorial, explicando em que consiste a *governance* e o marketing territorial e aferindo o modo como podem ser determinantes para a evolução de um dado território. Com base nestas reflexões, parte-se para um estudo empírico, aplicado à cidade da Guarda, visando procurar indicadores de imagem e de definição de uma marca para a cidade, reforçando, assim, a sua identidade. Este trabalho empírico ancora-se na realização de um inquérito à população da cidade e no tratamento estatístico dos dados obtidos, com recurso à ferramenta *SPSS versão 19*. Os resultados obtidos (numa amostra de 400 inquiridos) proporcionaram a identificação de caminhos a seguir na construção da imagem da cidade, sustentada no marketing territorial, nomeadamente através da sua ferramenta de comunicação.

Palavras - chave: *Governance*; Marketing Territorial; Marca; Identidade

Abstrat

In the last decades, we have seen a new model of public management – the managing model – characterized by factors such as professional management, the fragmentation of the administrative units, competition, and the adoption of models of business management. We have also seen a clear definition of the performance standards, to focus on results and to pay attention to the existing means.

In this model it is expected that the several actors get involved in the territory management. These changes in the public management will consequently influence and condition the administrative modernization of the local governments. In this context, some challenges are made not only to the organizations but also to the territories. That's why the capability to lead and decide the organization and rules of a territory depends on a governance system effective and efficient. This system as an important role in the territory, according to the projects it defines: the regional politics, the organization methods, the rules for local hold –up and the modalities of commitments between the local actors and the regional establishment of territorial marketing. Taking into account this evolution at a territory management level, the objective of this work is to measure the possibility of analyzing the functioning and the organization of the local governance system in the communication and marketing of a territory, as strategy to state the peripheral territories, so that we can increase its competitiveness.

To obtain this purpose, this work is divided in two parts: the first one explains some main concepts related to territorial management, explaining what is governance and territorial marketing. It also shows the way they can be determinant to the evolution of a certain territory. Based on this, we begin an empirical study, applied to the city of Guarda, trying to find indicators of image and definition of a brand to the city thus will reinforce its identity. This empirical work will focus on the realization of an enquiry to the city population, as well as the statistic result of the obtained data, using the program *SPSS* version 19. The results obtained through a sample of 400 respondents gave us the option to identify the ways to follow to construct the image of the city, based on the territorial marketing, mainly through communication.

Keywords: *Governance; Place Marketing; Branding; identity*

Introdução

O papel do Estado nas economias tem evoluído fortemente nos últimos tempos, passando de um Estado Burocrático para um Estado Social, atuando quer na prestação direta de serviços sociais quer na esfera económica (Carrapeto e Fonseca, 2009). Contudo, o aumento do poder do Estado e sua intervenção colocou-lhe problemas na eficiência de atuação e no papel de intervenção que detinha.

Em paralelo os processos de globalização, através do seu dinamismo de mercado e do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, proporcionaram o estabelecimento de redes globais de produção e a funcionalidade dos mercados financeiros internacionais, ativando assim a passagem da sociedade industrial para a sociedade de informação e do conhecimento (Reis, 2001).

Neste contexto, surge o modelo designado de *governance*. Este envolve questões centrais do debate público onde as respostas se têm mostrado insuficientes perante as exigências dos cidadãos e atores locais (Carrapeto e Fonseca, 2009). E, nesse sentido, estas mudanças na estrutura social podem ser *“encaradas como uma oportunidade para reinventar a organização e os modos de ação do Estado (...) para incentivar a necessária mudança no comportamento político, administrativo, empresarial e cívico* (Carrapeto e Fonseca, 2009:28).

Ao Estado impõe-se, portanto, a implementação de novas formas de conciliar as conquistas históricas do Estado Democrático com as abordagens da modernização da administração pública, concebidas a partir do chamado modelo de gestão pública e voltadas sobretudo para os cidadãos enquanto clientes e para a economia (Antunes, 2007).

A capacidade de orientar e gerir um território depende não só do papel do Estado, mas também do eficaz e eficiente sistema de *governance*. O sistema de *governance* envolve todos os atores do território com poder de decisão e assume um papel crucial na dinâmica territorial através da gestão do território, nomeadamente através de projetos que definem, o modo de organização, e de regulamentação das atividades locais e das modalidades de compromissos entre atores locais (Noisette e Vallérugo, 1996) e uma adequada gestão das necessidades e características específicas do território como instrumento de comunicação e de promoção. Ou seja, todos os atores locais são chamados a definir um processo de *“confronto e ajuste de representações e ações de*

grupos de diferentes domínios institucionais e organizacionais para a implementação de um projeto de desenvolvimento local” (Mendez e Mercier, 2006:24)

Face ao exposto, este projeto visa aferir a possibilidade de analisar o funcionamento e organização do sistema de *governance* local e do marketing territorial² como estratégia de afirmação do território para aumentar a sua competitividade. Neste sentido, pretende-se, por um lado, perspectivar uma organização em rede dos atores de *governance* local, com vista à construção de uma imagem de marca da cidade associada às potencialidades locais e naturais que sirva de elemento inovador e diferenciador, assumindo-se como forma de atração e de alavanca da sua competitividade. E, por outro lado, promover as condições necessárias à identificação da imagem do território, à sua formação, bem como diagnosticar formas de a potenciar, redimensionar e organizar.

Objetivos da Investigação

O estudo recai sobre a cidade da Guarda e pretende-se assim:

- Analisar o funcionamento e a organização do sistema de *governance* na cidade da Guarda;
- Diagnosticar imagens e percepções da gestão pública no contexto de *governance* na cidade da Guarda e na participação/envolvimento do cidadão neste processo de gestão do território;
- Identificar os fatores que permitam a construção de uma imagem (marca) da cidade da Guarda que lhe possibilite criar a sua identidade.

Estrutura da Investigação

O presente estudo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte efetua-se a revisão da literatura relativa ao sistema de *governance* e ao marketing territorial. No 1º Capítulo, da primeira parte, descreve-se a governabilidade do Estado e as suas transformações enquanto interveniente, regulador da vida económica e social, mais especificamente, procura-se compreender melhor no que consiste o *New Public Management* (NPM). Partindo desta assunção, analisa-se o conceito de *governance*

²Marketing Territorial - o marketing territorial apresenta-se como uma técnica de gestão territorial, que auxilia o planeamento estratégico na constituição de uma “imagem eficaz” da região ou cidade (Nunes, 1999)

onde se realça a intervenção crescente da população e do seu bem-estar e onde o Estado é chamado apenas a regulamentar as normas gerais.

No 2º Capítulo aborda-se o conceito de marketing territorial. Reflete a instabilidade do Estado que face a isso deixa o território aquém das suas valorizações. Este conceito de marketing valoriza e promove o território, elevando-o a patamares nunca antes alcançados. Baseia-se num eficaz e eficiente plano estratégico para o desenvolvimento do território, de modo, a perspectivar a sua imagem como elemento diferenciador de outros territórios.

A segunda parte da dissertação integra o estudo empírico sobre a cidade da Guarda, região periférica sediada na Beira Interior Norte e capital de distrito. Esta parte divide-se em 3 capítulos. No 3º capítulo inicia-se com a descrição da metodologia utilizada na realização do estudo empírico, e da forma como decorreu todo o processo de estudo. No 4º capítulo caracteriza-se, sucintamente, a cidade da Guarda, iniciando-se por uma breve resenha histórica e perfil socioeconómico, de modo a se entender quais os pontos fortes e fracos que a cidade apresenta, bem como as suas potenciais ameaças e oportunidades ao seu desenvolvimento. No 5º capítulo é feita uma apresentação dos dados recolhidos do inquérito, bem como a sua discussão e análise dos resultados obtidos.

Depois de analisados os resultados obtidos no estudo empírico apresentaremos as principais conclusões/reflexões finais sobre este trabalho, traçando o seu impacto científico e aplicado, lançando pistas para futura investigação e reconhecendo as limitações da nossa análise.

Metodologia da Investigação

A metodologia utilizada neste estudo subdivide-se em duas partes. No enquadramento teórico com base na literatura científica e, no estudo empírico com recurso a um inquérito dirigido à população da cidade da Guarda.

Efetivamente, a investigação exige uma fundamentação teórica com base em obras literárias, artigos científicos na área de *governance*, marketing e marketing territorial para que o estudo esteja devidamente fundamentado e referenciado. Na parte prática, a investigação recorreu à observação de documentação relevante ao estudo de análise quantitativa e de obras específicas da cidade da Guarda. Quanto ao estudo empírico os dados foram obtidos através de um inquérito por questionário de perspectiva

socioeconómica, introduzidos e analisados no programa estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 19, entre os meses de Fevereiro, Março e Abril. A população do estudo foi aleatoriamente inquirida em diversos pontos da cidade da Guarda, nomeadamente, no Instituto Politécnico da Guarda, no Centro Comercial Vivaci, na Central de Camionagem, no Modelo, nas ruas de comércio, na Câmara Municipal da Guarda e no Centro de Emprego.

Parte I

Governance

Marketing Territorial

Fundamentação Teórica

CAPÍTULO 1

A MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: GOVERNANCE

“A complexidade e a coexistência de elementos contraditórios são um dado da sociedade contemporânea. O mercado e as políticas públicas complementam-se”

Oliveira Martins (1999)

1.1 – Enquadramento

O século XX caracteriza-se por profundas alterações no modo como se organizam e se definem as sociedades. Efetivamente, sobretudo depois da II Grande Guerra, assistiu-se à passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, desta para uma sociedade da informação e ainda para uma sociedade do conhecimento (Antunes e Neves, 2010). Este processo sequencial de mudanças conduziu, conforme sublinham Carrapeto e Fonseca (2009:101), a *“um contexto marcado pela substituição do capital e do trabalho pela informação”*.

Entrou-se, assim, numa nova era em que a informação e o conhecimento assumem um papel crucial no estabelecimento das redes sociais de produção e de funcionalidade dos mercados financeiros internacionais e em que se assiste ao surgimento de novas formas de encarar o mundo, novas ideologias, em que *“coexistem factores antigos herdados da situação anterior com novos resultantes das tecnologias de informação e comunicação (TIC)”* (Neves, 2010:38).

Perante este novo paradigma o Estado deixou de assumir-se como instrumento executor da política e passa a procurar-se um Estado que funcione como determinante estratégico e que atue no sentido de controlar, fiscalizar as políticas e regular os seus impactos. Tornam-se assim prementes profundas mudanças no poder do Estado, em termos de funções institucionais, base social, soberania e legitimidade política (Reis, 2001). No entanto, conforme sublinha Mozzicafreddo, esta mudança de modelo não é isenta de dificuldades, uma vez que *“[...] a visão centralizada e monolítica é substituída por um modelo de Estado com maior fragmentação institucional e incoerência [...]”* o que poderá traduzir-se em contradição e tensão entre e dentro das próprias instituições (Mozzicafreddo, 2007:404). A esta mudança da imagem e do desempenho do Estado associam-se importantes alterações também no modo de vida do cidadão que, como explica Araújo (2005), é agora consumidor, ganhou relevo em termos institucionais,

ganhou informação, previsibilidade e, conseqüentemente, passou a exigir a prestação dos serviços em tempo certo e de forma eficiente e eficaz.

Tendo em conta estas alterações nas características e nos papéis associados ao Estado e aos cidadãos, pretende-se, neste capítulo, descrever o papel do Estado e as suas transformações enquanto interveniente regulador da vida económica e social. Para tal, identificam-se as suas linhas de força, as suas fraquezas e as mudanças a que está associado este novo paradigma de gestão (*New Public Management*). Finalmente, procura-se refletir sobre o conceito de *governance* e sobre as novidades que o mesmo trouxe para a administração pública.

1.2 – Modelo Gestionário: Uma Breve Abordagem

Com a crise do Estado *Welfare*³, tornou-se necessário controlar a subida da despesa pública e aumentar a eficácia do sistema administrativo. O intuito era recriar um Estado como paradigma de reforma e modernização, disposto a ultrapassar a crise em que se encontrava, substituindo a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada (Bilhim, 2004).

O ponto de partida deu-se com a privatização de certas áreas na administração, passando a ideia de concorrência a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento e melhoramento das instituições. Contudo, o Estado *Welfare* não desapareceu, uma vez que “[...]os actores locais é que deixam de ser exclusivamente públicos, passando a incluir organizações *sens fins lucrativos e instituições privadas. Questões de qualidade, eficiência, marketing, satisfação do consumidor, começam a dominar a administração pública*” (Rodrigues, 2005:48). Esta reforma concretizou-se sob vários modelos e por vários caminhos, tendo porém como propósito comum a reforma e modernização da administração pública: por isso, todas as novas estratégias definidas passavam pela implementação de uma nova gestão pública. De acordo com estes novos paradigmas de gestão pública, tornou-se necessário criar um modelo em que o Estado estivesse mais ligado ao cidadão e o conquistasse; um Estado que fosse mais

³ Também designado como Estado Social/Estado Providência - criado para proteger o cidadão do desemprego e dar-lhe a devida proteção social, proporcionando programas de combate à pobreza, ao desemprego, à exclusão social, entre outros. Estas medidas implicaram um incremento crescente na vida económica e social, através da redistribuição do rendimento e acréscimo da dívida pública, resultando por isso numa ruptura, para a qual se necessita de uma urgente solução. Conseqüentemente, a apertada supervisão do cumprimento das regras acarretou “[...] tensões que a impersonalidade das mesmas regras visava afastar” (Rocha, 2007:23)

eficiente e eficaz; que elegesse novos atores, tanto públicos quanto privados; que expandisse estruturas competentes para sustentar mudanças constantes, vividas numa era digital.

Neste seguimento, Rocha (2000) salienta ainda que os mercados servem o interesse público, pelo que é importante que o governo faça uso deles, deixando-os funcionar instintivamente, porque quem ganha é o cidadão e a economia. Esta adopção e adaptação de posturas próprias dos mercados pela administração pública é patente nas palavras de Rocha (2001a:13) quando afirma que:

“[...] não basta introduzir na administração pública mecanismos de mercado, é necessário convencer os cidadãos de que são predominantemente consumidores dos serviços públicos, pelo que esta mudança supõe a alteração de cultura administrativa dos funcionários, os quais não devem aparecer [vestidos de poder], mas vendedores de serviços e sujeitos a avaliação da qualidade dos mesmos”.

Com estas mudanças, a gestão pública introduz conceitos, processos e técnicas de gestão privada, dando primazia à liberalização e privatização das actividades económicas e sociais. Madureira e Rodrigues (2006) sustentam que esta nova concepção de gestão aposta na descentralização, flexibilização, autonomia e esbatimento das hierarquias. Estas novas formas de governação são também impulsionadas pela constatação da amplitude da globalização, exigindo novos métodos e novas estratégias de trabalho. Assim, os Estados competem por investimentos privados, originando, deste modo, uma *“[...] mudança ideológica a favor do mercado [...]”* (Antunes, 2007:400).

Globalmente baseada nestas linhas de pensamento, a reforma administrativa ancorou-se em dois modelos teóricos com objetivos semelhantes mas metodologias diferentes para a resolução dos problemas:

- A Teoria da Escolha Pública (*Public Choice*), que reivindica a descentralização e o auto-governo, caminhando para o quase total abandono da esfera pública. Neste modelo de pensamento, perspectiva-se o mercado privado como mais eficiente e eficaz e, por isso, defende-se a adopção das suas medidas e das suas estratégias pela administração pública. Ou seja, nesta concepção, o Estado deve-se retirar, deixando funcionar o mercado, e apenas intervindo, como regulador, onde o mercado não consegue satisfazer as necessidades do cidadão.
- O Managerialismo (*New Public Management* [NPM]) resulta de vários princípios, como a descentralização ou a necessidade de agilizar a administração pública, substituindo os processos e métodos administrativos por modelos de gestão empresarial

(Aucoin, 1990). Para Rodrigues (2005:51) só alguém “[...] *com maior e melhor conhecimento técnico dos gestores [...]*” conseguirá transformar a administração pública e conseqüentemente “[...] *aumentar a satisfação e o bem-estar dos cidadãos [...]*” (*ibidem*). Neste paradigma, a delegação de competências, interpretada como forma de o poder político se permitir afastar das preocupações da gestão e da implementação das políticas, é entendida como uma *mais-valia* que poderá contribuir para o sucesso da gestão pública.

O NPM, apesar de poder ser teoricamente incluído na escola *managerial*, demarcou-se desta por apresentar uma maior nitidez nas suas características, exibindo mesmo algumas divergências relativamente à escola de base. Algumas das mais importantes reformas propostas pelo NPM consubstanciavam-se na:

“[...] profissionalização da gestão, na criação objectiva de medidas de desempenho, no privilegiar da importância dos resultados e da redução dos custos e na segmentação das unidades administrativas consideradas exageradamente grandes” (Madureira e Rodrigues, 2006:156).

Estes dois modelos de reformas foram considerados, à luz do que postula Araújo (2007), a solução capaz de responder aos problemas económicos e sociais e, em particular, a solução para introduzir maior eficiência e eficácia no funcionamento da administração pública. Como efeito, o modelo gestor aparece como “[...] *a grande resposta aos problemas da administração pública, partindo da crença que a gestão do sector privado é superior à gestão no sector público [...]*” (Araújo, 2007:3). Apesar das divergências, os pontos fortes da modernização e da reforma do Estado e da administração pública tiveram implicações a vários níveis, nomeadamente no que respeita a:

- Aproveitamento dos mecanismos de mercado (concorrência, mecanismos de preço, competitividade entre produtos e produtores);
- Estabelecimento de Parcerias Público/Privado;
- Utilização de Instrumentos de Gestão Privada;
- Surgimento e Adaptação de Novos Estilos de Liderança nas Instituições;
- Primazia da Lógica da Eficiência no Conceito de Serviço Público.

Deste modo, passa-se a ter um Estado financiador, regulador e produtor, que torna possíveis, quer produzindo, quer financiando, quer regulamentando, as condições para a produção de bens e serviços (Rodrigues, 2005). Tal como o autor refere, dada a riqueza

e controvérsia associadas ao modelo gestor, é pertinente saber qual a administração pública que nele se postula, como se constitui, que valores a orientam e como se relaciona com o cidadão.

1.2.1 – *New Public Management*

Teoricamente o *New Public Management* (NPM) significa a defesa da gestão empresarial em detrimento da gestão pública, considerada burocrática e ineficiente. Diferencia-se das outras perspectivas gestórias por ser um modelo visivelmente neoliberal e neoconservador, que fomenta a substituição das atividades governamentais por ações do sector privado, através das privatizações (Gomes, 2003).

Por um lado, procura substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial em que os objectivos estão claramente definidos. Aliás, neste modelo, o critério de sucesso consiste em atingir os objectivos previamente definidos, normalmente expressos em termos quantitativos. Segundo as determinações do NPM, o uso eficiente e económico dos recursos é fundamental, havendo uma maior delegação e capacidade para a tomada de decisões. Nesta linha de trabalho, o gestor é protagonista e procura oportunidades, lutando por recursos e tomando iniciativas. O NPM é um modelo alternativo que defende que o Governo só deverá intervir nas atividades que não possam ser privatizadas ou geridas por privados, e que deverá empregar meios que facultem a apresentação de várias opções aos cidadãos. Este modelo sugere um papel específico ao administrador, sendo-lhe permitido o melhoramento da eficiência e produtividade através da gestão por resultados (Harfouche, 2008).

Na perspectiva de Hood (1991), o *New Public Management* assenta em sete elementos essenciais, expostos no quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1 – Elementos do *New Public Management*

N.º	Doutrina	Significado	Justificação Típica
1	Profissionalização da Gestão nas Organizações Públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder
2	<i>Standards</i> explícitos e Medida de <i>Performance</i>	Objectivos bem definidos e mensuráveis com indicadores de sucesso	Responsabilidade significa objectivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objectivos
3	Ênfase no Controlo de <i>Outputs</i>	Alocação de recursos e recompensas com ligação à <i>performance</i>	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos
4	Viragem no Sentido de desagregação das Unidades do Sector Público	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com negociação com cada uma delas	Tomar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises dentro e fora do sector público
5	Insuflar Competição no Sector Público	Mudança no sentido de contratos a prazo	A competição é a chave para baixar custos e melhorar <i>standards</i>
6	Insistência em estilos de Gestão e práticas de Gestão Privada	Mudança de um estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos	Necessidade de gerir instrumentos de gestão empresarial ao sector público
7	Insistência na Parcimónia e Disciplina no Uso de Recursos	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos

Fonte – Hood (1991:45)

Hood (1991) menciona que o NPM terá trazido benefícios para os serviços públicos, ajudando a racionalizar despesas, promovendo melhores serviços e mais inovação. Como se depreende, mais do que a introdução de um conjunto de técnicas de gestão, este modelo implica a introdução de “[...] *novos valores e de uma cultura administrativa virada para os resultados e indutora da eficiência e economia [...]*” (Silva, 2006:28). Neste modelo de gestão pública, foram tidos em conta vetores não confinados às questões intra-organizacionais, visando-se incutir mudanças também nas próprias instituições, no modo como interagem entre si e, por exemplo, no seguimento de novos procedimentos no que respeita ao fornecimento de bens e serviços. Na verdade, assistiu-se a um vasto programa de privatização e à abertura à iniciativa privada de sectores tradicionalmente detidos pelo Estado (Araújo, 2002).

Todavia este modelo enfrenta várias críticas. Em primeiro lugar, não está demonstrado que a gestão empresarial é melhor que a gestão pública tradicional, nem que o papel dos

cidadãos possa ser reduzido ao de consumidores (Araújo, 2007). Em segundo lugar, quando aplicadas as linhas de orientação do NPM, os governos abstraem-se das responsabilidades de funcionamento dos serviços públicos, mas pretendem, simultaneamente, controlar o seu funcionamento. Finalmente, o NPM é também passível de críticas porque é difícil medir o desempenho e eficiência de muitos serviços públicos.

Em suma, hoje parece um ponto assente a necessidade de redesenhar a gestão pública, visto que esta não pode ser reduzida nem dissolvida na gestão empresarial, já que se trata de realidades diferentes, com objectivos não coincidentes e com valores distintos. Existem diferenças fundamentais entre gestão pública e gestão empresarial, pois os cidadãos não podem ser reduzidos a meros consumidores: aliás muitos dos problemas da administração pública radicam precisamente na imitação empresarial e na falta de adaptação das estratégias empresariais à lógica de especificidade da administração pública.

Convém, todavia, frisar que não existe um modelo óptimo (*one-best way*) para estruturar a administração pública. Esta corresponde a um sistema eclético que lida com todas as partes da vida humana e em que a tarefa fundamental é gerir conflitos e procurar consensos, assim se distinguindo radicalmente do “*business*”. Perante as críticas apontadas ao NPM, começou-se a conceber um outro tipo de administração, enriquecida pelas teorias da cidadania democrática que transformam o modelo gestor, assentando num modelo de cariz mais liberal, “*Governance*”.

Segundo as linhas de orientação de *governance*, é urgente mudar maneiras de estar, pensar e agir, não só da população, mas de todos os agentes intervenientes na sociedade. É preciso fazer uma governação de excelência para estimular e conseguir um excelente território.

1.3 – Modelo de *Governance*

O conceito de *governance*⁴ não é claro, remetendo para diversas conexões, mais ou menos articuladas entre si. Pode dizer-se que o conceito só pode ser apreendido por sucessivas aproximações exigindo quadros conceptuais que tenham em conta a teoria política, a teoria das organizações, da gestão, da economia, da sociologia, da psicologia e do território (Cordeiro, 2008). O sistema de *governance* implica, por sua vez, uma organização de elementos distintos, mas interrelacionados – estatutos e mandatos políticos; estruturas organizacionais, financeiras e programáticas; nível de recursos; regras e orientações administrativas; leis e normas institucionalizadas (Silva, 2006).

Segundo Elke & Bovaird (2001), a mudança na gestão pública, para um modelo de *governance*, é sinónimo, algo simplista, de estatização *versus* privatização, baseando-se, entre outros aspectos, na redefinição das relações entre o Estado e a sociedade.

O que distingue este modelo do “*New Public Management*” é a rejeição da quase totalidade da “[...] *privatização dos serviços e funções do Estado* [...]” (Carrapeto e Fonseca, 2006:26). A descentralização de competências para o poder local e a desburocratização e racionalização da gestão de grandes serviços públicos são exemplos da reinvenção do Estado e são marcas deste novo paradigma emergente, a *governance*. Com efeito, segundo este modelo, reconhece-se que não “[...] *existem imposições unilaterais de quaisquer tipos de liderança* [...]” (Madureira e Rodrigues, 2006:157), pelo que o Estado e a administração pública passam a funcionar em igualdade com diversos órgãos/atores sociais e económicos da sociedade civil. Este sistema assenta também num compromisso em aproximar o cidadão do Estado e na adopção por parte deste último de uma prática administrativa mais descentralizada e vocacionada para a cidadania e para o território, reinventando as políticas locais e propondo novas alternativas na tomada de decisões (Smith, 2010; John, 2001). A este propósito, Fermisson (2005:46) admite que:

“[...] *a emergência do conceito de governância está fundamentalmente ligada ao conjunto de insuficiências e desajustes que, ao longo das últimas décadas, se tem apontado à capacidade de liderança colectiva demonstrada pelos diferentes governos nacionais*”.

⁴ Na bibliografia consultada encontram-se as designações “*governance*”, “*governação*”, “*governança*” para denotar o mesmo conceito. Neste trabalho, opta-se pelo uso da expressão inglesa “*governance*”, pois revela-se aquela que tem maior âmbito de aplicação.

Estamos, assim, na presença de um novo modelo de gestão pública, que, como referem Rocha (2001) e Cordeiro (2008), revela, por um lado, o reconhecimento das diferenças entre a gestão pública e gestão empresarial, e por outro lado, perspectiva a burocracia (redesenhada) como um elemento essencial para evitar disfunções e potenciar novas oportunidades para uma eficaz e eficiente gestão pública.

Segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e do Banco Mundial, exposto por Ribeiro (2007:51), os principais elementos sobre os quais assenta o sistema de *governance* são (OECD, 2007):

- Abertura – as instituições deverão trabalhar de uma forma mais transparente. Deverão utilizar uma linguagem acessível ao grande público e facilmente compreensível. Este aspecto reveste-se de particular importância para melhorar a confiança em instituições complexas.
- Eficiência e Eficácia – as políticas deverão ser eficazes e oportunas, dando resposta às necessidades com bases em objectivos claros e sendo desenhadas e implementadas tendo em conta a avaliação do seu impacto futuro.
- Receptividade – as autoridades públicas têm os meios e a flexibilidade necessários para responder rapidamente à evolução da sociedade, tomam em consideração as expectativas da sociedade civil quando definem o interesse geral e estão disponíveis a fazer o exame crítico do papel do Estado.
- Prospectiva – as autoridades públicas estão disponíveis para antecipar os problemas que se colocarão tendo por base dados disponíveis e a realidade observada, bem como para estabelecer políticas que tenham em consideração a evolução dos custos e das mudanças previsíveis (demográficas, económicas, ambientais, por exemplo).
- Primazia do Direito – o poder público faz aplicar a lei, a regulamentação e os códigos, em total igualdade e transparência.

A aplicação destes elementos, na senda do que afirma a Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2001), reforça o Princípio da Proporcionalidade e o Princípio da Subsidiariedade. Desde a concepção até à aplicação das políticas, a escolha do nível em que é realizada a ação (desde o comunitário até ao local) e a seleção dos instrumentos utilizados deverão ser proporcionais aos objectivos prosseguidos. Assim, antes de lançar uma iniciativa, é fundamental verificar sistematicamente se é realmente necessária uma

ação pública, se o nível definido se afigura o mais adequado e se as medidas escolhidas são proporcionais aos objectivos.

Estes elementos são fundamentais para todos os países da OCDE, porque procuram variadas formas de incluir os cidadãos na vida ativa da administração pública, “[...]a participação é uma das principais componentes da qualidade da governação e apresenta uma relação bidirecional com o capital social [...]” (Carrapeto e Fonseca, 2009:49). Este ato é, portanto, entendido como um gesto de confiança e reciprocidade que reforça a capacidade de agir coletivamente, conduzindo a um melhor governo: mais eficiente, mais eficaz, com credibilidade nas instituições e qualidade da democracia. O cidadão é exigente, logo exerce maior controlo sobre o Governo.

À luz do que referem Carrapeto e Fonseca (2009), dada a maior proximidade na relação entre o poder institucional e a população, o governo local tem vindo a adoptar novas formas de diálogo entre o cidadão e os poderes públicos. Face a estas novas realidades constitui-se, então, um novo desafio à *governance* local: mudar hábitos culturais, políticos e administrativos dos órgãos locais, fazendo com que estes se tornem mais claros para todos.

Assim, o modelo de *governance* pode ser definido como sendo não só o simples governo do território, mas todo o sistema de relações entre instituições, organizações e indivíduos, que asseguram as escolhas coletivas e a sua concretização, tendo como qualidade a capacidade de fomentar e mobilizar formas de cooperação e de parcerias entre o público e o privado (Fermisson, 2005). Por outro lado, constitui um aspeto decisivo para a construção de estratégias coletivas territoriais de desenvolvimento, em particular as estratégias de marketing territorial, como ferramenta de gestão do território (Matos, 2009).

Com efeito, os governos centrais sofreram mudanças radicais e os governos locais confrontaram-se com uma concorrência acrescida entre cidades e territórios, o que os obrigou a integrar parceiros sociais nas decisões, para prevenir e acautelar custos de impacto e para melhor gerir o futuro (Ribeiro, 2007).

Lopes (2001:150) defende que estas mudanças representam uma dinâmica governativa territorial, sendo o espaço virtual causador de sinergias competitivas, “[...]através de um complexo processo relacional associado à inserção das empresas no seu território envolvente e à articulação do território com a economia regional, nacional e mundial

[...]”, o que obriga as organizações a agirem em conjunto, sobretudo porque percebem que não conseguem atingir os seus objectivos isoladamente. Aliás, este tipo de união é benéfico sempre que os custos que lhe estão associados forem inferiores aos benefícios que daí advêm (Rodrigues, 2005).

Assim, a complexidade das tarefas governamentais nas sociedades contemporâneas não permite o comando e o controlo de todas as situações, obrigando os governos a estabelecer parcerias com organizações onde a gestão em rede deve constituir a base para o desenvolvimento da administração pública, fomentando, deste modo, a eficiência e eficácia das políticas públicas, bem como o desenvolvimento do território e o bem-estar do cidadão (Carrapeto e Fonseca, 2009). Em suma, o Estado moderno não se deve limitar a elaborar políticas através do Governo e implementá-las através da administração pública; ele deve ser mais cooperativo (*ibidem*).

Na economia moderna, o território passa a ser visto de outra forma, face às facilidades de mobilidade, destacando-se o papel das cidades e das redes de cidades enquanto centros e redes para gerar mercados de emprego qualificado, serviços públicos ou privados de formação, de saúde e de cultura, entre outras oportunidades (Neves, 2010). Contudo, é ao nível territorial que as diferentes facetas do sistema de *governance* se articulam, sendo aí que as “[...] *relações têm capacidade de maior desenvolvimento [...] nesta lógica territorial as cidades constituem hoje o terreno mais importante da aplicação da política a nível da democracia e da cultura num sentido mais amplo*” (Neves, 2010:230). Nestes novos modelos de gestão, a lógica hierárquica tradicional substitui-se por uma comunicação horizontal, que favorece estratégias de colaboração entre organizações e uma maior descentralização das decisões por parte dos actores (Cardoso, 1998).

1.3.1 – O Sistema de *Governance* Territorial: Elementos e Caraterísticas

Segundo Silva (2006), a complexidade do estudo do sistema de *governance* resulta da sua abrangência, dos elementos que o definem, dos interesses políticos e atividades que lhe são inerentes, da influência que tem sobre o Estado e sobre os cidadãos, bem como das regras formais e informais e da autoridade associadas à execução das políticas públicas.

O recuo do Estado associado ao sistema de *governance* revela o local como um conjunto de diversos fatores atrativos que até aqui eram diminuídos pelo seu poder e

pela sua influência. Por seu turno, o cidadão tornou-se mais exigente consigo mesmo e com as decisões tomadas pelo Estado diante do seu território. Os cidadãos criaram defesas e reivindicaram os seus direitos em resultado do poder local, criaram grupos/associações que mantivessem ativa a sua voz e reestauraram, conjuntamente com o Estado, ações para construir e valorizar o território de uma forma eficiente e eficaz.

Ribeiro (2007:53) postula que *governance* é uma ação pública em rede, uma prática relacional de cooperações não predefinidas e sempre reinventadas, sem hierarquias e sem rotinas. Ou seja, é “[...] um processo em direcção a uma cidadania activa [...]” (Ribeiro, 2007:53), em que o Estado dirige a sociedade e a economia através de arranjos e negociações políticas, definindo metas e prioridades (Silva, 2006).

Neste contexto, o sistema de *governance* “[...] sugere, portanto, uma diferenciação entre o modelo de governo centralizado e tradicional, e um modelo mais aberto [...]” (Ribeiro, 2007:53), como se pode observar no quadro seguinte (Quadro 2).

Quadro 2 – Diferenças entre Governo e *Governance*

	Governo “Government”, no original	<i>Governance</i>
Número de Instituições	Poucas	Muitas
Estrutura Burocrática	Hierárquica/Consolidada	Matricial/Funcional
Redes Horizontais	Fechado	Extensivo
Redes Internacionais	Mínimo	Extensivo
Relações Democráticas	Representativo	Representativo e novas experiências
Políticas	De rotina	Inovadora Aprendizagem
Governo Central	Controlo direto	Descentralizado e Micro Intervenção
Liderança	Colegial e clientelista	Presidencial e Carismático

Fonte – Ribeiro (2007:54)

A mudança de relacionamento entre o sector público e o sector privado e a aceitação de práticas mais empreendedoras típicas deste último por parte do primeiro ilustram a passagem do conceito Governo para o sistema de *governance*. O sector público passa a ter características normalmente atribuídas ao sector privado: ao nível territorial, por exemplo, onde se começa a desenhar a *governance* territorial, a gestão pública passa a

caraterizar-se pela inovação, promoção e motivação para o sucesso do território (Monteiro, 2010).

Ainda tendo em conta o Quadro 2, podemos concluir que o modelo de *governance* é um modelo aberto, com instâncias que abrangem variadíssimas áreas – inovação, energias renováveis, novas ferramentas para competir com os mercados internacionais, nacionais, locais, entre outros – sem marginalizar a responsabilidade dos membros particulares, cidadãos e empresas. Contrariamente, o governo é um sistema centralizado, em que a sociedade vive de acordo com hierarquias bastante bem definidas e segundo políticas sistemáticas e rotineiras, de controlo rígido e direto. Verifica-se uma reduzida participação em redes internacionais e a uma diminuta intervenção do cidadão na vida política bem como ao seu afastamento relativamente às instâncias de administração pública.

Ribeiro (2007) considera que esta distinção envolve a forma ou os métodos de dirigir o grupo. O governo tradicional dirige o comportamento da população através de instituições e leis enquanto o sistema de *governance* dá atenção às mudanças de tática e de estratégia, às técnicas de micro poder e aos vários movimentos do poder. A *governance* integra, assim, uma rede, ou, dito de outro modo, “uma teia” de relações entre governantes e governados, distanciando-se, assim, de uma relação hierárquica entre uns e outros, própria do governo.

Em suma, os vários elementos da modernização e do sistema de *governance* são: autonomia, descentralização intramunicipal, cooperação intermunicipal, política de pessoal, participação, parcerias com privados, cooperação com o Estado e o presidencialismo. Isto é, passamos de um Estado designado “tutor” para um Estado “parceiro” uma vez que a *governance* se assume como “[...] coordenação sustentada e coerente entre uma variedade de atores com objetivos e propósitos diferentes, tal como políticos, instituições, interesses corporativos ou sociedade civil” (Silva, 2006:75).

1.4 – Considerações Finais

Hoje, como se pode verificar ao longo do capítulo, a evolução do papel do Estado a par da evolução das expectativas dos cidadãos e da sociedade em geral impõem novas práticas na administração e na governação, devendo por isso, ser suportadas em novos

modelos organizacionais. Reflexo disso é o novo sistema de *governance*, entendido como uma nova forma de estruturar as funções e a orgânica em que assenta o seu desempenho, privilegiando as relações entre o cidadão e a administração.

Assim, vários modelos de administração e de gestão pública têm surgido, cada um baseado num conjunto de objetivos principais que determinam o modo como é gerida a administração. A burocracia, enquanto paradigma de organização, tem, progressivamente, deixado de dar resposta às exigências de rapidez e eficiência nos serviços prestados. O cidadão, enquanto cliente de um serviço público e cliente dos serviços prestados pelo sector privado, tem tomado consciência das diferenças de eficiência e eficácia de ambas partes. Isto fez com que o Estado, com maior ou menor pressão, repensasse o modelo que estava instaurado e adoptasse um outro mais direccionado à obtenção da qualidade e à satisfação dos cidadãos. Consequentemente, para redesenhar a sua forma de agir perante o mercado e o cidadão, o Estado adotou o modelo gestor, caracterizado pela profissionalização e fragmentação das unidades administrativas. Embora tal não fosse esperado, as críticas surgiram, porque não era viável que o Estado deixasse de funcionar completamente, deixando todas as responsabilidades a cargo do mercado. Por isso, o NPM surgiu como resposta, convidando actores para produzir e fornecer bens e serviços públicos.

Posteriormente, o sistema de *governance*, surgiu mais ligado ao cidadão, caracterizando-se pelo fato de a tomada de decisões e a sua implementação, relativamente à produção de bens e serviços públicos, deixar de ser da exclusiva responsabilidade do Estado. A *governance* compreende, assim, a noção de gerir uma realidade complexa através de uma combinação adequada de mecanismos de *governance* entre empresas privadas/públicas sobre bens públicos/privados, especialmente recursos relevantes, valores culturais e recursos de acção.

Deste modo, o conceito de *governance* estendeu-se ao conjunto de relacionamentos e interações entre empresas e instituições, num dado território local, determinando o seu modelo coletivo de funcionamento e de desenvolvimento económico. Assim, o modo como, num determinado território, os diferentes atores interagem, o nível de sofisticação desses relacionamentos, a sua continuidade, produtividade e intencionalidade – a qualidade e a densidade relacional de um determinado território – constituem-se como fatores importantes de diferenciação dos territórios e como fontes de inovação e de competitividade (Serrano e Gonçalves, 2005).

Neste contexto, um fator diferenciador que as instituições públicas poderão adotar é o marketing territorial: este apresenta-se como um processo dinâmico que permite analisar o território de modo integrado numa rede de competitividade. Como sublinha Nunes (1999), o marketing territorial permite desenhar um território de modo a satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo, ou seja, de modo a proporcionar a satisfação dos cidadãos e empresas com a sua comunidade e a responder às expectativas dos visitantes e dos investidores. Através das suas ferramentas e instrumentos, o marketing territorial facilita o sistema de *governance*, porque integra uma análise constante com a vertente de comunicação e de construção de imagem, que lhe permite interligar sistemas de informação e bases de dados com as necessidades e desejos dos atores da região, fornecendo mecanismos que promovem a competitividade e o desenvolvimento e a proximidade do cidadão aos decisores políticos.

É o conceito de marketing territorial que abordaremos no capítulo 2, explicitando com mais detalhe as estratégias a que recorre para aumentar a competitividade do território.

CAPÍTULO 2

MARKETING COMO NOVA CIÊNCIA TERRITORIAL

“O marketing (...) é um estado de espírito que nos leva a pensar nos outros antes de fazer. Pensar nos destinatários do que vamos fazer, antecipar as suas reacções. Pensar nos colaboradores que nos vão ajudar a fazer, nas suas capacidades e limitações. Pensar nos concorrentes que fazem o mesmo que nós e na forma de nos diferenciarmos (...). Este estado de espírito inspira-se no Humanismo”

Barbosa (1996)

2.1 – Enquadramento

Face à crescente globalização e internacionalização económica, ancoradas numa sociedade baseada no conhecimento, na inovação e na informação, torna-se fundamental assegurar a promoção e valorização das cidades. Para tal, é importante identificar os seus mercados-alvo e os seus competidores e incrementar as suas vantagens competitivas, de modo a sustentar o crescimento e a promover o desenvolvimento económico (Fernandes & Gama, 2006).

Efetivamente, perante um cenário internacional cada vez mais aberto e competitivo, as cidades precisam de saber fazer a sua própria promoção, precisam de cuidar da sua imagem, visando, assim, tornarem-se mais atrativas, não só em termos económicos, mas também em termos de qualidade de vida do cidadão. Assim, é impreterível que as cidades reflitam atenta e ponderadamente sobre as capacidades que têm para atrair pessoas, bens/serviços e empresas, vectores indispensáveis para a definição de uma adequada política de marketing territorial. Desta forma, está aberto um campo específico de reflexão e análise sobre as cidades, sobre o seu papel como factor de reequilíbrio e melhoria do processo de urbanização. Assume-se, por isso, que as cidades são locais onde se torna possível assentar uma dupla componente do desenvolvimento sustentável e da competitividade económica (Alexandre, 2003). Neste seguimento, o conhecimento do território também se altera com o tempo, bem como o significado que se atribui aos conceitos e aos termos utilizados (*ibidem*).

Na realidade, um território⁵, é perspectivado como:

⁵ O conceito território abarca duas noções fundamentais: uma oriunda de ciências como a antropologia e a psicologia, que corresponde a um processo de apropriação duma porção da superfície terrestre por um grupo social e outra,

" [...] um espaço físico geopolítico; uma região ou um estado; um espaço cultural, histórico ou ético; uma cidade e suas populações circunvizinhas; um mercado com vários atributos definíveis; uma base de instalação de um cluster industrial e seus fornecedores; um atributo psicológico das relações entre povos" (Azevedo e Pereira, 2008:1032).

Assumindo-se como uma realidade complexa, um sistema multivectorial e amplo, que dificilmente será redutível às mais elaboradas construções da mente humana.

Neste contexto, o marketing territorial, como veremos adiante, pode conseguir ajudar a descobrir e a colmatar algumas das questões essenciais da gestão territorial (Cidrais, 1999). Se inicialmente o marketing se confinava aos produtos e, posteriormente, aos serviços, rapidamente começou a invadir outras esferas da sociedade (ex: organizações políticas, sociais, filantrópicas, religiosas e de caridade, poderes públicos, colectividades locais e serviços públicos) (Lendrevie, 2004). Assim, hoje, também os territórios fazem uso do marketing para atrair pessoas e negócios, competindo entre si numa lógica de mercado.

Adaptado ao território, o marketing assume-se como um conjunto de atividades cujo objectivo se prende com a optimização das funções urbanas, das suas características e condições, de forma a satisfazer as necessidades dos seus habitantes e empresas, dos seus turistas/visitantes ou investidores. Neste sentido, o marketing territorial é considerado como um conjunto de atividades de suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país através da melhoria da sua capacidade concorrencial (Fernandes & Gama, 2006). Efetivamente, como sublinha Benko (2000:4), partindo necessariamente de um conhecimento aprofundado e múltiplo do território, qualquer ação de marketing territorial deve contemplar as especificidades territoriais, concebidas como “[...] elementos essenciais na constituição das vantagens competitivas das cidades”.

Tecidas estas breves considerações iniciais sobre três conceitos basilares para esta reflexão – território, marketing e marketing territorial – avança-se, no ponto seguinte, para uma abordagem mais aprofundada deste último conceito, tão discutido por vários autores e cuja origem radica na pressão governamental e competitiva dos anos 80, que

oriunda do domínio jurídico e que se encontra na expressão ‘ordenamento do território’. Neste sentido, um território é não só uma parcela da superfície terrestre apropriada por um grupo social, mas ainda uma área ordenada e gerida por esse grupo. “Os territórios são contextos de contiguidades e interdependências, são espaços estruturados por densas relações que, ao desenvolverem-se, promovem a criação de identidades e de uma história, diferenciando-os dos restantes. Da mesma forma, são contextos de relacionamento local com características organizativas próprias. Resultam da interacção com os espaços exteriores, das tendências pesadas e dos processos globalizados” (Souto Gonzáles, 2001:47 citado por Alexandre, 2003)

levou muitos governos locais a adotarem novos conceitos para o desenvolvimento e planeamento estratégico das regiões (Wu, 2008).

Neste capítulo, começa-se por apresentar uma definição mais ampla de marketing territorial, cujo enquadramento se baseia num eficaz plano estratégico para o desenvolvimento do território, do qual elencaremos as várias fases. Posteriormente, serão abordados parâmetros fulcrais no desenvolvimento do marketing territorial: a definição do segmento-alvo a seguir, o seu posicionamento e o alvo a atingir. Todo o planeamento estratégico será pensado e delineado de forma a fomentar e a implementar políticas de comunicação para desenvolver uma imagem de marca. O objetivo é identificar os principais elementos que ajudarão a perspectivar uma imagem do território como elemento de diferenciação e de atratividade, e que servirão de âncora ao desenho de planeamento estratégico de um território.

2.2 – Desenvolvimento do Marketing Territorial

Segundo Cidrais (1999), o marketing territorial é aplicado ao planeamento das cidades desde 1930. Na aplicação deste conceito destacam-se três etapas que têm características, objetivos e enquadramentos diferentes, afirmando-se a década de 80 do século passado como um estádio fulcral para o seu desenvolvimento e consolidação.

Foram “[...] os anos oitenta a assistir às primeiras estratégias de afirmação territorial integradas e baseadas nas teorias que mais tarde originariam um corpo de conceitos e ideias com o título de marketing territorial (...). Na Europa (...) o marketing territorial foi associado a grandes intervenções urbanísticas planeadas, por exemplo, em Londres, Glasgow, Roterdão e Birmingham, por agentes privados e públicos. Nestes casos, foram criadas estruturas mistas (integrando o sector público e o privado) que se preocuparam, também, em criar a base comunicacional de suporte à mudança. Estas acções demonstraram, mais tarde, impactos importantes nas culturas e identidades dos habitantes sujeitos à mudança, muito além do inicialmente imaginado” (Cidrais, 1999:13).

Na década seguinte, assiste-se à consolidação deste conceito, afirmando-se o marketing territorial como um processo de gestão territorial, de descentralização de poder e busca de desenvolvimento local. Por esta altura, o marketing territorial assume-se como elemento integrador das vantagens competitivas do território, numa perspectiva de desenvolvimento socioeconómico e territorial (Cidrais, 1999; Kotler, 1999), ajustado numa óptica lógica e planeada para o aperfeiçoamento a partir das expectativas e das necessidades dos residentes, turistas, investidores e atores públicos (Fernandes & Gama, 2006). Na realidade, nesta perspectiva, o marketing territorial não se limita a promover

o território e as suas potencialidades, promove também o seu desenvolvimento de uma forma sustentada, eficaz e eficiente, de forma a atrair pessoas e negócios.

Fruto de décadas de evolução e de procura de uma cada vez maior otimização, o marketing territorial apresenta-se, hoje, como um processo dinâmico que permite analisar o território de modo integrado numa rede de competitividade, o que, segundo Kotler *et al* (1999), implica planear um território de modo a satisfazer as necessidades dos mercados e, conseqüentemente, dos cidadãos e empresas, e de modo a que as expectativas dos visitantes do território e dos investidores sejam realizadas.

À luz desta percepção de marketing territorial, entende-se que o mercado, que era dominado pelos produtores e pouco condicionado pelos consumidores ou por mudanças e acontecimentos em territórios distantes, passou a ser influenciado de forma determinante pela análise de mercados, promoção de vendas e identificação de novas necessidades e produtos.

Através das suas ferramentas e instrumentos, o marketing territorial facilita o sistema de *governance* do território, pois complementa uma análise sistemática com uma vertente de comunicação e de construção de imagem que permite interligar sistemas de informação e bases de dados com as necessidades e desejos dos atores de uma região, facilitando-lhes mecanismos que promovem a competitividade e o desenvolvimento do território.

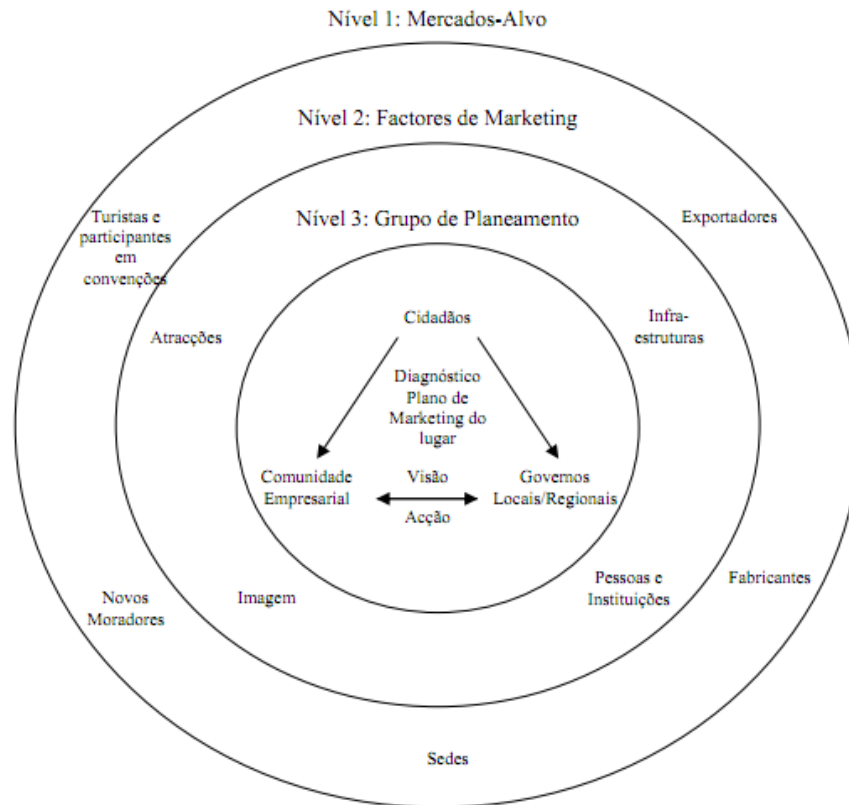
Nunes (1999) descreve o marketing territorial como uma “[...] *técnica de gestão territorial* [...]” que auxilia o planeamento estratégico na constituição de uma “[...] *imagem eficaz* [...]” da região ou cidade, para que esta se torne apelativa perante os “[...] *usufruidores* [...]” visados. Para tal, o marketing territorial procura explicitamente compreender as lógicas de funcionamento (motivações, aspirações e exigências) dos possíveis atores que um território terá capacidade de fidelizar.

Por um lado, mostra, assim, ser uma ferramenta importantíssima na reconversão de espaços menos atrativos, podendo ser utilizado para servir como potencializador e dinamizador dos pontos fortes e minimizador das fraquezas existentes na área em estudo (Rainisto, 2003). Por outro lado, é um importante processo que permite trabalhar em conjunto para satisfazer melhor as necessidades do cidadão (Wu, 2008).

Implementar uma estratégia de marketing territorial pressupõe que haja uma participação de todos com vista à promoção de uma imagem. Significa desenvolver um

processo complexo de recolha e de análise de informação, de tomada de decisões e criação de condições para a sua execução (Fonseca & Ramos, 2006c). Neste sentido, o marketing assume-se como o método estratégico de análise e de gestão das condições de competitividade dos territórios de forma participada e integrada. Tal como Noisette e Vallérugo (1996), citado por Fonseca e Ramos (2006c:82) afirmam, que “[...] *o marketing desdobra-se em aplicação com o plano estratégico [que ajudou a definir]. Refere-se particularmente à imagem do território e dos contextos de desenvolvimento consagrados no plano, ao posicionamento e aos programas prioritários expressos no plano*”.

Então, sob a perspetiva de marketing estratégico, tendo em vista as ações estratégicas, e a afirmação territorial, de forma competitiva e qualificadora, Kotler referido em Azevedo e Pereira (2008), explana que o marketing territorial está sintetizado num modelo assente em três níveis, como se observa na Figura 1: o 1.º nível – **os mercados-alvo** (diz respeito aos segmentos selecionados para os quais a comunicação de marketing será emitida), o 2.º nível – **os fatores do marketing**, (inclui as atrações e as infra-estruturas, as populações, imagem e qualidade de vida), e o 3.º nível – **o planeamento** (referente ao processo de análise e diagnóstico, planeamento e controlo).

Figura 1 – Níveis do Marketing Territorial

Fonte: Kotler (2002) citado em Azevedo e Pereira (2008:1033)

Como se pode visualizar na Figura 1, o marketing territorial consiste em organizar um grupo cidadãos, empresas, governos locais/regionais, na procura da cooperação entre si, e na promoção do “[...] *envolvimento de todo o mercado no desenvolvimento da cidade* [...]” (Moreira e Silva, s/d:2122). É ainda necessário, já ao nível dos fatores de marketing, assegurar o fornecimento dos serviços básicos e a manutenção de infra-estruturas aceitáveis para os cidadãos, empresas e visitantes, sendo também imprescindível que se pense em novas atrações para a cidade e em estratégias para melhorar a qualidade de vida do cidadão/empresa e para atrair novos investimentos e novas pessoas. Posteriormente, há que publicitar as melhorias e a qualidade de vida da cidade, mediante a definição de uma imagem da mesma.

Em suma, a cidade deve “[...] *conquistar os seus cidadãos, líderes e instituições, para torná-los hospitaleiros e receptivos às novas empresas e aos novos investimentos* [...]” (Kotler, citado por Moreira e Silva, s/d:2123).

Benko (2000) menciona que quanto mais rivalidade e competitividade houver entre os territórios, maior atenção e maior valor será dado às respectivas estratégias de

comunicação, conduzindo, assim, a um crescente desenvolvimento socioeconómico dos mesmos. Com efeito, a falta de diferenciação entre os territórios faz com que os atores locais tenham dificuldades em avaliar as alternativas de localização, tornando necessário que se valorizem, para cada região, os respetivos bens patrimoniais, culturais e sociais (Fernandes & Gama, 2006). É por isso que o planeamento de marketing estratégico, que será desenvolvido no ponto seguinte (ponto 2.2.1), é tão importante, uma vez que constitui uma janela de oportunidades, que, cria a possibilidade de determinado território ser “ouvido” globalmente (Bergqvist, 2009).

2.3 – Plano de Marketing Estratégico Aplicado ao Território

“[...] O planeamento estratégico não fornece receitas. Dá um quadro de referências, de linhas de orientação que servem para apoiar as decisões e os processos de gestão. O planeamento estratégico distingue entre decisões e acções-chave para a mudança e aquelas que, embora importantes, se integram nos processos regulares de decisão[...]” (Ferreira, 2005 citado por Fonseca & Ramos, 2006c:31).

De acordo com estes autores o planeamento estratégico é uma ferramenta que tenta responder atempada e eficientemente ao futuro do território, quando este se sente ameaçado pela incerteza, ambiguidade e dificuldade de controlo por parte da administração central e local, devido às constantes mudanças económicas, sociais e políticas. Envolve actores públicos e privados, bem como a participação da sociedade comum e dos atores económicos e sociais. Auxilia o território a identificar as suas vantagens em relação ao contexto exterior (os territórios vizinhos, o país, o estrangeiro) e *“[...] identifica as suas vantagens comparativas, não apenas as de índole económica, como também as culturais, sociais, paisagísticas, entre outras”* (Fonseca & Ramos, 2006c:31).

Neste sentido, o planeamento estratégico é um processo de gestão territorial que define uma grande vontade de desenvolvimento para um determinado período, normalmente a médio/longo prazo, e é ajustado num conjunto de eixos estratégicos partilhados pelos atores locais mais influentes (Simão, 2008). Centra-se num conjunto de argumentos assentes nas capacidades e competências únicas que atraem o público ao território, prevendo e visando um melhor aproveitamento desses recursos em prol do desenvolvimento territorial (Bergqvist, 2009). É, então, uma ferramenta que procura definir um rumo de desenvolvimento futuro, apoiada num conjunto de objetivos e de

ações, a partir da identificação dos problemas e das tendências de evolução do território onde atua, assentando na interação entre os diversos agentes do território e os agentes da comunicação (Fonseca & Ramos, 2006a). Ou seja, o planeamento estratégico assume-se, assim, como um processo de investigação/decisão/ação, capaz de gerir a oportunidade, as mudanças e contrariar as fragilidades e estrangulamentos ao desenvolvimento. Para isso, procura identificar e definir as vantagens competitivas⁶ do território: *“avalia as mudanças nos mercados e as suas competências e, a partir dessa avaliação, toma medidas para melhorar as suas actuações, apoiando-se nos seus pontos fortes e atenuando os pontos fracos”* (Fonseca & Ramos, 2006c:32)

Neste processo, a comunicação (global e interna) reveste-se de importância primordial, tornando óbvia a proximidade entre a gestão empresarial e a gestão territorial (Cidrais, 1994; Dionísio, 1996). Apesar das diferenças que separam os sistemas de planeamento e gestão empresarial dos de gestão e planeamento territorial, é possível a interligação entre ambos, tendo sempre em conta, por um lado que *“[...] a passagem da perspectiva de marketing estratégico desde o sistema de planeamento e gestão empresarial até ao de planeamento e gestão territorial terá de passar por um processo de adaptação definido pela experiência que se for desenvolvendo em cada território”* (Cidrais, 1999:44). E por outro lado, tomando em consideração o forte dinamismo do ambiente geopolítico, social, económico, cultural, tecnológico e administrativo que produzem implicações de grande importância para o desenvolvimento do território, as quais obrigam à transformação e renovação dos instrumentos tradicionais de planeamento, o que implica uma maior participação dos actores locais.

Este cuidado na adoção das premissas típicas do planeamento empresarial ao planeamento territorial resulta das substanciais diferenças entre uma empresa e um território. Uma empresa tem uma estrutura em que todos devem reger-se pelas mesmas regras, enquanto num território o que existe é um sistema de confrontação de ideologias e de posicionamentos, em que o sistema de *governance* tenta ser o mais eficaz e eficiente possível. Neste sentido, este sistema revela-se uma reflexão estratégica cuja operacionalidade é verificada nos problemas internos do território, nas condições de

⁶ Vantagens Competitivas – os territórios procuram dotar de capacidades gestionárias. *“Pois tal como uma empresa, o território têm a sua identidade própria e, este deve-se deixar descobrir e ser tratado de forma a tornar-se favorável à retenção de oportunidades de desenvolvimento [...] chama-se “vantagem competitiva”, em que os clientes/visitantes procuram serviços/produtos às suas necessidades”*(Fonseca & Ramos, 2006c:32).

competitividade das economias locais e no potencial de desenvolvimento dos recursos endógenos do território e dos territórios envolventes. A complexidade, a diversidade, a conflitualidade e a incerteza são elementos que a gestão territorial tem de ter em conta.

Quando aplicado ao território, o planeamento estratégico assenta e desenvolve-se com base em quatro processos, assim descritos por Fonseca e Ramos (2006b):

- O Processo de Prospectiva permite visualizar não apenas uma, mas várias hipóteses possíveis e identificar em que condições podem ser concretizadas. Pretende também conhecer a posição do território, de modo a perceber o que deve ser feito para alcançar o objectivo pretendido.
- O Processo de Avaliação Contínua avalia o decorrer das ações e verifica se as normas estipuladas estão a ser cumpridas, remetendo para uma noção dinâmica e flexível do planeamento. Assim, no processo de planeamento estratégico a monitorização dos resultados confere uma importância acrescida ao momento da implementação do plano.
- O Processo Participativo implica a participação dos atores diretos ou indiretos de um determinado local, como visitantes, trabalhadores, investidores, entre outros. A participação processa-se em momentos e em níveis diferentes, reforçando a identidade local e estimulando um maior desenvolvimento futuro.
- O Processo de Gestão Territorial visa o desenvolvimento local e o distanciamento do território face aos seus concorrentes no mercado, pela potenciação dos recursos endógenos, efetuando um diagnóstico interno e externo aos respectivos pontos fortes e fracos.

A essência do planeamento estratégico baseia-se em perspetivar as condições de crescimento em função das potencialidades e das debilidades do território, sendo que a mobilização dos atores locais e externos é fundamental, bem como o entendimento dos sistemas de informação, comunicação e relações públicas, o desenvolvimento de produtos e a avaliação (Cidrais, 1999; Fonseca & Ramos, 2006a). Ou seja, num planeamento de marketing estratégico, a comunicação global é adaptada e tem um papel central e enriquecedor entre os atores locais e perceptíveis ao território.

Dirigido a partir de uma plataforma constituída pelos atores locais mais influentes, com o objetivo de identificar e de programar objetivos e ações mobilizadores do desenvolvimento do território, o plano estratégico é, em suma, um processo inovador na

gestão de um território, visando identificar e programar ações que favoreçam o seu desenvolvimento e, revelando-se capaz de gerir oportunidades e mudanças de forma a contrariar estrangulamentos e fragilidades, tendo em vista as potencialidades existentes.

A definição e a implementação de um plano estratégico de marketing devem permitir compreender a oportunidade competitiva do meio geográfico, sendo para isso necessário definir uma orientação estratégica eficaz em função dos agentes envolvidos, estimular a atuação e realização das intervenções por parte dos atores locais e comunicar com os potenciais intervenientes do território.

A posição de Cidrais (1999:49) a respeito das estratégias de marketing para as cidades e territórios sublinha precisamente o que agora se afirmou, na medida em que o autor esclarece que “*definir uma estratégia de marketing para uma cidade ou território significa desenvolver um processo complexo de recolha e análise de informação, tomar decisões, criar condições para a sua execução e executar um conjunto de medidas de valorização e promoção de produtos e de relacionamentos*”. Assim, o plano estratégico assume-se como um novo instrumento de governabilidade urbana, embutido de uma visão sistémica do território (uma vez que este funciona como um sistema cujos elementos se encontram conectados), cujo objectivo é o desenvolvimento económico local e regional de forma sustentada (Ferrão, 2000). O planeamento surge, pois, como um importante instrumento de política e de cultura municipais, visando alcançar uma maior competitividade económica e uma melhor qualidade de vida dos habitantes. Neste sentido, os exercícios de planeamento estratégico para as cidades devem:

- Valorizar os traços da cidade, criando uma gestão equilibrada entre competitividade, socialização, qualidade ambiental e patrimonial, fomentando uma visibilidade externa positiva e reforçando o relacionamento com outros territórios e atores externos.
- Valorizar a cooperação com os territórios envolventes, promovendo o desenvolvimento de sistemas regionais multipolares fortes.

Deste modo, percebe-se que não existe dois planos de marketing estratégico iguais, pois cada região tem especificidades e características diferentes, tanto a nível socioeconómico, quanto a nível ambiental e cultural. Ainda assim, há etapas na definição e implementação deste tipo de planos que devem ser seguidas sem omissões, de modo a que haja um melhor e mais eficaz planeamento estratégico, necessariamente

adequado às necessidades e potencialidades de uma dada região (Fonseca & Ramos, 2006b).

2.3.1 – Fases de Elaboração de um Plano Estratégico

O sucesso de cada estratégia depende, para além da identificação dos interesses e da capacidade de relacionar os agentes, da mobilização dos mesmos. Esta mobilização implica não só a concretização das orientações estratégicas, mas também, e principalmente, a responsabilização de cada um nas atividades a desenvolver. Assim, as decisões e ações serão sustentadas e promoverão a concretização do plano. Para tal, devem ser estabelecidas parcerias desde o início do processo, de forma a estabelecerem-se compromissos e acordos.

Para que o plano possa passar do papel para a ação, é necessário primeiro ser seletivo nas apostas de desenvolvimento e, posteriormente desenvolver mecanismos concretos de promoção e implementação das ações. No entanto, em Portugal, ainda não se perdeu a prática de considerar o planeamento como uma atividade estritamente institucional, consistindo na formulação de planos por parte dos agentes públicos, ou equipas técnicas externas à autarquia, com ausência de participação dos agentes locais responsáveis pela construção da cidade, constituindo, assim, uma maior preocupação pelo controlo da expansão urbana do que propriamente pela sua promoção e desenvolvimento. Esta prática de planeamento justificava-se num contexto de crescimento urbano, cujo objectivo era a regular a ocupação do solo, fixando orientações de longo prazo para organização dos espaços e tentando coordenar as intervenções territoriais.

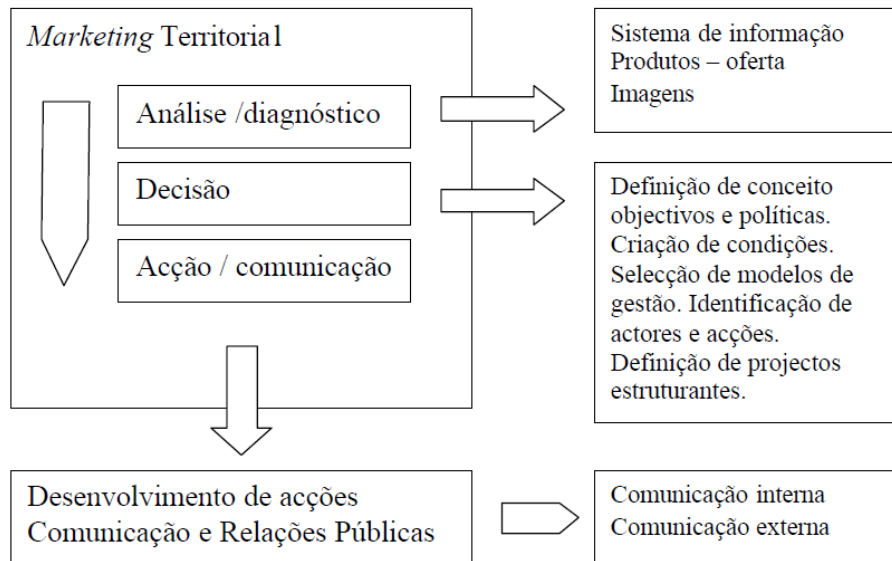
Tal como afirmam Fonseca e Ramos (2006c:65)

“A flexibilidade de estruturas e de passos metodológicos que podem ser adoptados levam a que na prática não existam soluções exclusivas para a realização de um plano estratégico. É necessário, por vezes, proceder a ajustamentos de acordo com a escala do território envolvido e com as especificidades da realidade local ou do momento”

No entanto, prevalece um certo consenso entre os especialistas nesta matéria, e, de acordo com Cidrais (1999), a elaboração de um plano estratégico de marketing territorial é repartida por três fases: **(i) Análise/Diagnóstico; (ii) Formulação/Decisão e (iii) Formalização/Ação e Comunicação.** Esta análise, visível na Figura 2, realça as características essenciais do processo de marketing estratégico do território, assumindo como características essenciais do mesmo “[...] o sistema de informação, a

composição de oferta e, por último, as relações públicas e comunicação para a criação de ambientes externos e internos favoráveis à afirmação e emancipação territorial” (Cidrais, 1999:51).

Figura 2 – Processo de Marketing Territorial Estratégico



Fonte – Cidrais (1999:52)

2.3.1.1 – Análise/Diagnóstico

A primeira etapa da estratégia de marketing aplicado à cidade implica que se defina a sua posição atual (pontos fortes e fracos) e que se reflita sobre os territórios concorrentes em termos de oportunidades⁷ e ameaças⁸. Esta reflexão inicial assenta numa interseção a dois níveis: interno e externo. Internamente define-se as apetências territoriais e exteriormente as condições do ambiente externo. Assim, é possível, identificar as oportunidades e ameaças externas, a fim de desenvolver uma estratégia, uma visão integrada e uma ação orientada para diferentes mercados-alvo. Ou seja, torna-se possível desenvolver de uma forma sólida uma análise *SWOT*⁹ em que “[...]o

⁷ Oportunidade – é um acontecimento, tendência que visa melhorar o nível de desenvolvimento do território, sempre que a resposta estratégica seja adequada, o que representa uma boa ocasião para alcançar vantagem competitiva. É, assim, uma potencialidade positiva que o território tem em relação a outro.

⁸ Ameaça – é uma potencialidade negativa que o território tem. Por exemplo o meio ambiente desfavorável, a falta de recursos hídricos, entre outros.

⁹ Análise *SWOT* – o termo *SWOT* resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise *SWOT* corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo e a forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente.

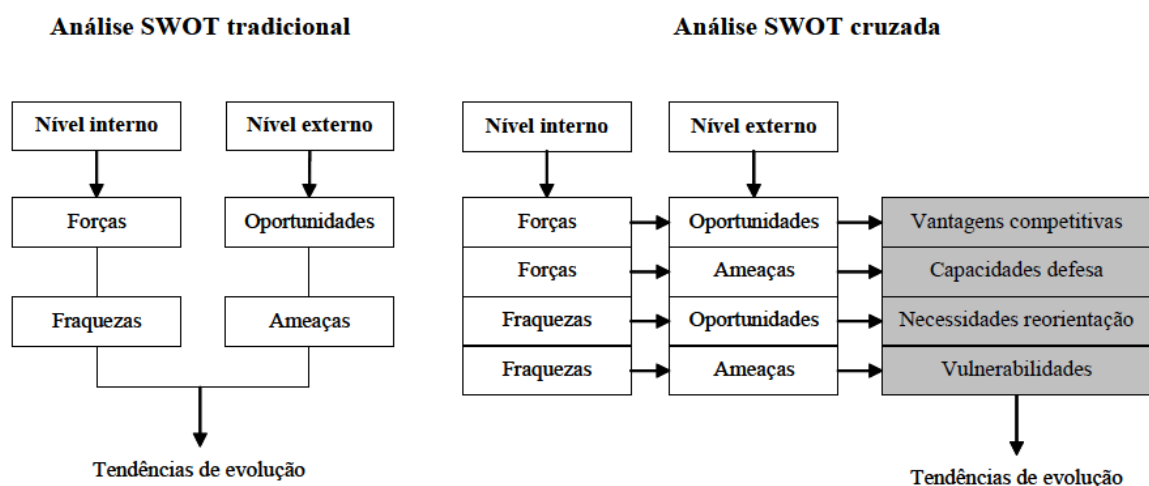
diagnóstico pode ser a causa de sucesso (ou de malogro) de todo o processo, em conformidade com a qualidade das estruturas criadas, com o cuidado tido nas análises e com a participação dos actores locais” (Fonseca & Ramos, 2006b:11).

A razão principal para que o território tenha em atenção os fatores externos é porque a solução ou fracasso têm mais significado quando se avalia a partir de bases comparativas. E para que a mudança seja uma oportunidade requer que o território seja capaz de oferecer os recursos económicos, técnicos e humanos apropriados. No entanto, o problema mais difícil reside em determinar se os pontos fortes do território são capazes de aproveitar a mudança e transformá-la em oportunidade, bem como em vantagem competitiva e de diferenciação perante os outros territórios. Tal como dizem Fonseca e Ramos (2006c:8) e como se visualiza na Figura 3.

“[...] a realização de uma análise SWOT cruzada revela maior aptidão na descoberta de vectores de desenvolvimento e de carências que a análise SWOT tradicional, nomeadamente para identificar no território:

- a) Vantagens competitivas: forças a que correspondem oportunidades;*
- b) Capacidades de defesa: forças que correspondem ameaças;*
- c) Necessidades de reorientação: fraquezas a que correspondem oportunidades;*
- d) Vulnerabilidades: fraquezas a que correspondem ameaças [...]”.*

Figura 3 – Diferenças entre Análise SWOT Tradicional e Análise SWOT Cruzada



Fonte – Fonseca e Ramos (2006c:8)

Relacionar os pontos fortes com os pontos fracos dos concorrentes, valorizando os atributos obtidos ao longo da análise externa para obter o máximo proveito da análise

interna, é o único caminho possível para visualizar a definição estratégica do território e a construção dos seus objetivos de uma forma sustentada e bem fundamentada.

2.3.1.2 – *Decisão/Formulação do Plano*

Após a realização do diagnóstico, o passo seguinte baseia-se na decisão/formulação do plano, isto é, a definição do modelo que deve guiar o futuro desenvolvimento físico, económico e social do território.

Esta fase corresponde à produção de um documento em que se define toda a visão estratégica para o território em causa, integrando as vontades dos atores mais influentes para um futuro próximo. De acordo com Fonseca e Ramos (2006c), trata-se de identificar e escolher as estratégias que melhor se adequem ao território e que ao mesmo tempo sejam as mais desejadas pelos seus atores. É considerada como “[...] a fase mais importante de todo o processo, aquela onde se confrontam as posições políticas, soluções técnicas e diferentes visões estratégicas [...]” (Fonseca & Ramos, 2006c:73). Por esta razão, há que reunir os esforços num número limitado de áreas de intervenção ou temas críticos para os quais se canalizem expectativas e recursos. Em termos formais a visão estratégica divide-se num objetivo geral que não deve ser unicamente uma ilusão e, por isso é de especial cuidado escolher a terminologia certa que indique o sentido desejado e grandes linhas estratégicas, resumindo-se em vários rumos de mudança desejáveis que permitem atingir a meta final.

De modo a assegurar uma sólida e efetiva passagem à etapa seguinte, o processo de formulação do plano deve permitir que este reúna várias condições básicas, apresentadas por Fonseca e Ramos (2006c:74) e a seguir elencadas:

- Ser politicamente não conflituoso;
- Dar resposta a problemas solucionáveis e não impossíveis;
- Ser operativo e não uma simples abstração traduzível em ações e em retribuições específicas;
- Expressar-se de forma clara para se poder avaliar a sua execução e descobrir eventuais desvios;
- Ser seletivo em vez de genérico, para possibilitar a concentração de recursos e de esforços;

- Determinar a capacidade para captar todos os recursos necessários para a sua implementação;
- Ser elaborado com a participação dos que estão encarregados de o implementar;
- Oferecer um impacto positivo a curto prazo e difundir os resultados (moralização dos atores);
- Encontrar-se coordenado e ser compatível com outras estratégias.

Reunidas estas, ou parte destas condições, consegue-se formular um quadro de orientação do planeamento estratégico do território e das adaptações necessárias a ele inerentes, com metas definidas e capazes de funcionar eficaz e eficientemente.

2.3.1.3 – *Formalização/Ação e Comunicação do Plano*

Esta é a fase em que, segundo Cidrais (1999:54), “[...] se coloca ao serviço do território todos os meios para a sua afirmação, o momento em que todas as potencialidades e debilidades do sistema territorial (nomeadamente dos seus actores) são confrontadas com a prática do desenvolvimento”.

Trata-se de uma etapa em que ocorre uma monitorização contínua de resultados, em que se avalia o estado de execução dos projetos, em que se procura perceber se as estratégias estão a surtir efeito desejado, em que se analisa o decorrer da evolução interna e externa e a postura dos actores envolvidos. Com efeito, com uma cuidada avaliação é possível redireccionar estratégias e ações em função dos resultados obtidos e de mudanças detectadas. Isto é, no aproveitamento de novas forças/oportunidades ou na correção das fraquezas/ameaças que se colocam à eficácia do plano é possível mudar de forma eficaz e eficiente o território.

Um outro aspecto importante nesta fase é a divulgação e comunicação do plano. Segundo Fonseca e Ramos (2006c:76), “[...] trata-se de gizar um esquema de difusão e de comunicação pública, que divulgue a visão estratégica formulada para o território, as acções que serão postas em prática e os recursos envolvidos [...] visa-se ainda disseminar a cultura da planificação estratégica, transmitir a importância do plano e valorizar os esforços mantidos com os actores locais [...]”. Esta etapa é fundamental para dar a conhecer a especificidade da oferta local às pessoas certas, acabando por atrair, deste modo, visitantes, mais residentes, mais investimento, mais empresas entre outras oportunidades, debilitando conseqüentemente as fraquezas/ameaças do território.

Em suma, a formalização do plano é “ [...] *caracterizada essencialmente pela gestão e execução das políticas de acordo com os objectivos concertados e definidos na fase anterior; pelo controlo e avaliação do processo (feita de forma constante e interactiva); pela introdução de acertos determinados pela avaliação do processo; pela dinamização do sistema de actores; e pela viabilização do território, em busca de notoriedade e prestígio*” Cidrais (1999:54).

2.3.2 – Segmentação

A análise de mercado, incluindo esta parte da segmentação, procura “[...] *fraccionar os públicos-alvo/clientes que estão interessados na oferta [...]*” (Fonseca & Ramos, 2006b:12), ou seja, visa seleccionar o cliente que está interessado no território e que melhor sabe desenvolvê-lo.

O desafio de promover o território passa por entender melhor as necessidades, as perceções e as preferências dos compradores visados, para os tentar captar através dos meios mais eficazes. É uma etapa fundamental para proceder aos acertos e ao desenvolvimento de produtos de comunicação que os satisfaçam. A orientação do marketing far-se-á com o intuito de satisfazer, fixar e atrair clientes e recursos, tendo também em atenção a necessidade de saber escolher os consumidores que trazem mais-valias aos territórios, procurando para tal definir os factores de atracção a que são sensíveis (Cidrais, 1999).

Esta atenção conferida à segmentação dos públicos-alvo resulta do facto de a competitividade do território não ser apenas percebida a um nível económico – envolvendo fatores como o crescimento económico dos investimentos, a implementação de empresas, criação de novas empresas, entre outros – mas também a um nível social – abrangendo questões relacionadas com a satisfação e atracção de diferentes públicos.

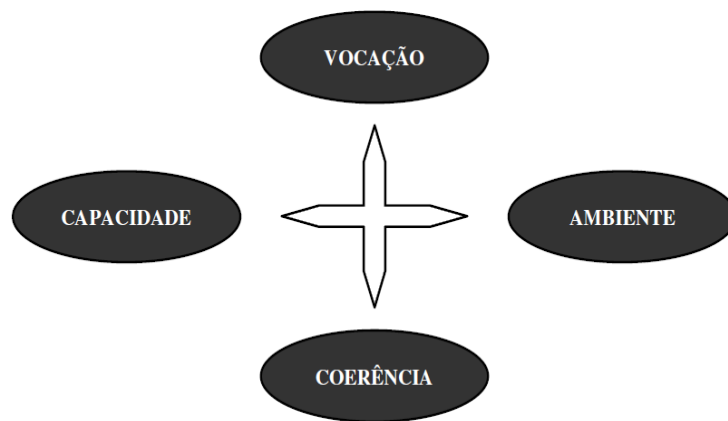
Assim, cada vez mais se torna necessário que os territórios captem os seus concorrentes e analisem os fatores em “[...] *que reside a sua vantagem competitiva, de modo a promoverem o crescimento e a rentabilidade económica e social [...]*” (Moreira e Silva, s/d:2120). Para tal, é premente que se identifiquem as oportunidades e ameaças externas, a fim de desenvolver uma estratégia, uma visão integrada e uma ação orientada para diferentes mercados-alvo, a fim de desenvolver de forma sólida uma análise *SWOT*.

2.3.3 – Escolha do Posicionamento

A escolha do posicionamento visa favorecer determinadas dimensões e fatores que, combinados constituem o "mapa genético" do produto em questão, que nos casos de marketing territorial, é o território ou a cidade. O posicionamento é dado como certo quando se apresenta como principal fator a competitividade e, assim é “[...] encarado quer na perspectiva do todo (ou marca) quer nos diversos produtos[...]” (Cidrais, 1999:51).

De acordo com Fernandes & Gama (2006), existem quatro aspetos determinantes no posicionamento (Figura 4): **(i) a Vocação**, que avalia qual o campo ou área para que o território está direcionado; **(ii) a Capacidade**, que está relacionada com a avaliação das capacidades e/ou condições que o território tem para manter a sua posição; **(iii) o Ambiente**, que diz respeito às características físicas do território; **(iv) e a Coerência**, que pressupõe a organização e interação harmónicas de todos os aspetos anteriores.

Figura 4 – Posicionamento no Marketing Territorial



Fonte - Fernandes e Gama (2006:12)

2.3.4 – Focalização dos Mercados-Alvo no Território

Segundo Cidrais (1999), o estudo e definição da composição da oferta de um território revela-se um dos pontos de partida para qualquer estratégia. A oferta é composta por aspetos essencialmente materiais (produtos, serviços e eventos) e imateriais (a imagem e a marca). Para atrair recursos externos, um território precisa, além de oferecer condições que se adequem às particularidades e desejos de cada um, de tratar da sua imagem. Ou seja, o marketing territorial vem-se assumindo como uma nova ferramenta de gestão territorial que abrange um conjunto de instrumentos promocionais e que proporciona ao

território uma planificação, execução e controlo de uma estratégia de comunicação e de promoção. Por isso, o marketing “[...] *transcende o simples objectivo de publicitar as qualidades de um território*” (Fonseca & Ramos, 2006c:11)

Assim, a promoção das potencialidades de um território implica o conhecimento das necessidades e das percepções dos públicos pretendidos. Na percepção de Fonseca e Ramos (2006b), para esse efeito, procede-se à realização de um estudo de mercado, de modo a saber quais as características de mercado que poderão fomentar a procura externa e quais aquelas que poderão também fidelizar e manter os recursos locais (procura interna). Estes autores ainda anunciam que os principais públicos-alvo a captar são turistas, residentes, investidores e mercados para exportação. Também, a definição das estratégias de marketing deve ser feita com vista a atrair aqueles públicos que venham a gerar fortes contributos não só para a resolução dos pontos fracos, como para potenciar o território (Quadro 3).

Quadro 3 – Mercados-Alvo no Território

Principais Alvos

Visitantes e Turistas

(visitantes de negócios; turistas; viajantes)

Negócios e Indústrias

(indústria pesada; indústria ligeira, como empresa de prestação de serviço; empreendedores)

Residentes e Trabalhadores

(profissionais como médicos, professores; pessoas ricas; investidores; outros trabalhadores não especializados)

Mercados de Exportação

(localidades dentro dos mercados locais; mercados internacionais)

Fonte – Kotler (1993) citado em de Moreira e Silva, (s/d:2121)

Percebe-se, do que até aqui foi exposto, que o território deve ser concebido como sendo capaz de se tornar num elemento atrativo para os residentes, para os investidores e empresas e para os turistas e visitantes, situação que se verificará a partir do uso das ferramentas do marketing estratégico (Elizagarete, 2006). Por isso, segundo Moreira e Silva (s/d:2121), o desafio que se coloca ao marketing territorial vai “[...] *no sentido de cada território fortalecer a capacidade de adaptação ao mercado, aproveitar as oportunidades e manter a vitalidade, levando à satisfação das necessidades dos mercados-alvo*”.

A segmentação dos mercados e dos públicos-alvo pode efetuar-se com base nos comportamentos geográficos, nos hábitos, nas práticas, no grupo socioeconómico.

Em síntese, num plano de marketing estratégico podem utilizar-se várias ferramentas de grande influência para promover um local de acordo com o mercado que for segmentado. Para além desta, há outras condicionantes que podem determinar a escolha do canal de divulgação do território: as disponibilidades financeiras, o impacto que se pretende desencadear, a abrangência geográfica, a precisão com que foi selecionado o público-alvo, entre outras (Cidrais, 1999; Fonseca & Ramos 2006b).

2.4 – Desenvolvimento de um *Mix-Territorial*

Para Cidrais (1999), o desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial é importante, pois reflete a forma como o território se relaciona e comunica com o exterior, como desenvolve ambientes externos favoráveis e como interage com a população. A nível de marketing empresarial a sua operacionalização é denominada por *marketing-mix*, a política dos 4P's (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação¹⁰). Na esfera territorial, o *mix-territorial* é também um “produto” que tem associado um preço, acessível aos diferentes atores através de diversos meios de comunicação (Alves, 2007).

No *mix-territorial*, o território é considerado como o “produto”, composto por um conjunto de serviços acessíveis à população e a vários investidores. Estes serviços têm definido o seu preço, mesmo tendo em conta o papel social que qualquer município não deve descurar e apesar da complexidade da sua definição pela complexidade de variáveis que é necessário ter em conta. Estes serviços deverão ser comunicados à comunidade e mais do que isso deve ser criado um conceito unificador e transmissor da imagem e posicionamento de uma região, que essa comunidade valorize e aprecie.

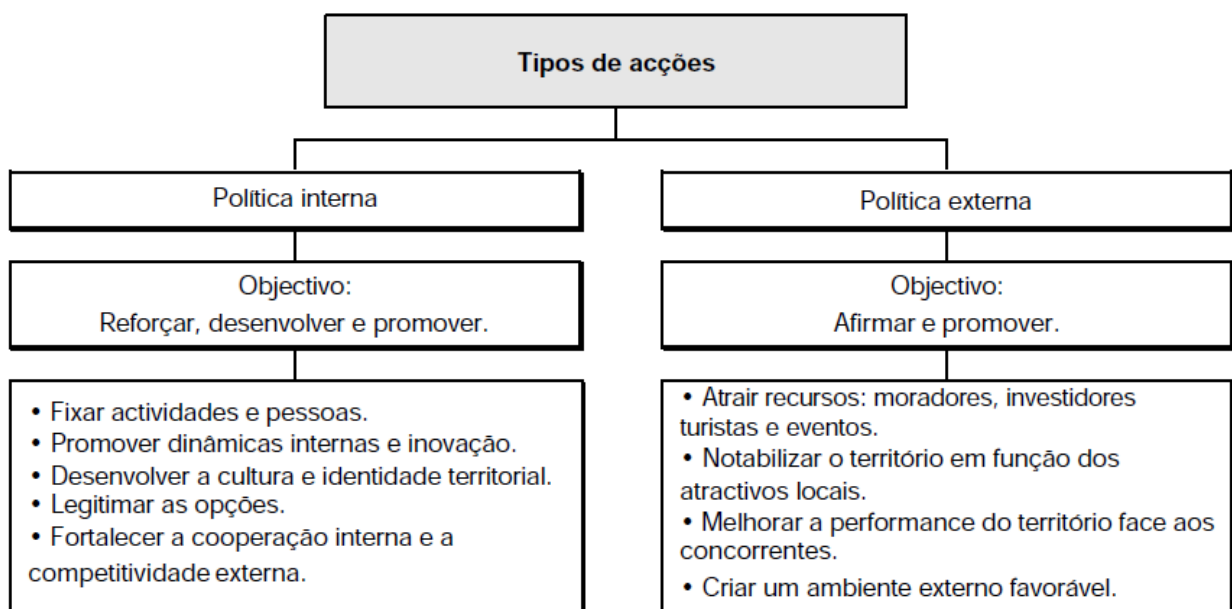
Assim, o processo de comunicação é um elemento estratégico para atenuar com imagens negativas, nomeadamente ao contrariar os efeitos nefastos de alguns acontecimentos através de uma comunicação a vários níveis: nacional, nos *media* e imprensa especializada; local, à escala da cidade; dos bairros, através de agentes locais ou profissionais de comunicação. Esta comunicação visa não só informar os habitantes, mas também é uma condição da apropriação dos próprios projetos pela população,

¹⁰ A designação “Política dos 4P's” resulta da expressão inglesa *Product, Price, Placement e Promotion*.

sendo a palavra-chave de todos os projetos para antecipar ou gerir os conflitos e construir uma imagem mais consensual, no momento em que as realidades urbanas conhecem e produzem os mesmos efeitos de fragmentação social e territorial (Gertner, e Kotler, 2004).

As ações de divulgação de um território podem dividir-se em dois grandes grupos: a política interna, com vista à fidelização e permanência dos recursos, e a externa, com vista à tentação dos recursos exógenos (Cidrais, 1999; Fonseca & Ramos 2006b) (Figura 5).

Figura 5 – Ações de Marketing e de Divulgação Territorial



Fonte – Fonseca e Ramos (2006c:93); Cidrais (1999:70)

A política interna visa averiguar as necessidades da população e de outros recursos presentes, aferir as suas expectativas para implementar as soluções mais adequadas para manter o nível de satisfação (evitando que os habitantes saiam). A política interna exerce um efeito positivo sobre a opinião e a representação que as pessoas têm do território, pretendendo gerar aspetos favoráveis para os recursos internos e constituir uma imagem abonatória para os que se encontram no exterior (Fonseca & Ramos, 2006c; Cidrais, 1999). A implicação dos atores no projeto do território é um dos aspetos cruciais para o sucesso das ações de dinamização e de desenvolvimento, nomeadamente ao nível da celebração de parcerias que abracem os recursos internos em torno de projetos comuns (Dominc e Gary, 2008).

Relativamente à política externa, esta pretende atingir os públicos externos, divulgar a imagem e a marca por outros territórios, com o intuito de os atrair, sendo a força da competitividade. É por isso que neste campo se têm desenvolvido a maior parte das técnicas de marketing territorial. No âmbito destas estratégias de relevo aplicadas ao exterior de um território, incluem-se eventos, promoção de vendas turísticas e produtos locais, entre outras ferramentas, seleccionando os meios adequados para atingir os públicos segmentados.

Esta preocupação vai ao encontro da opinião partilhada por Noisette e Vallérugo (1996) que consideram importante a definição de uma política de comunicação externa com o objectivo de atrair as atenções, de criar envolventes favoráveis à tomada de decisões vantajosas em relação ao território e de dar notoriedade aos seus aspectos positivos (pontos fortes), colmatando os aspectos negativos (pontos fracos).

É então crucial a comunicação territorial, abordada no ponto seguinte, para um desenvolvimento mais eficaz e eficiente para o desenvolvimento de um dado território. Pois só com uma boa definição e estratégia de imagem local se consegue atrair mais investidores e visitantes e consequentemente, fixar os habitantes já existentes e outros que queiram procurar novas oportunidades e melhor qualidade de vida.

2.4.1 – Comunicação Territorial

Segundo Inch (2008), são os residentes que reforçam a comunicação favorável do território, pelo que aos atores locais cabe assegurar que eles são clientes satisfeitos, habitantes orgulhosos e embaixadores da cidade. Só assim se consegue investir, atrair, melhorar e assegurar a vinda de turistas e outros agentes económicos. Contudo num processo de estratégia de marketing, Dinnie (2009) menciona que quanto mais pessoas de grupo houver, maior é o risco que muitas questões não relacionadas possam surgir. Consequentemente poderá retardar-se o processo, prejudicar-se a cooperação e a objetividade que é necessário e diluir-se a própria marca. Para Dinnie (2009), é fulcral que as pessoas que dirigem estes processos sejam pessoas objetivas, com mente aberta, que olhem além dos seus próprios interesses, que sejam apaixonadas por obter o melhor resultado possível para a cidade, que olhem o futuro de forma aberta, perspetivando-o não apenas a curto prazo, mas que sejam bem respeitadas e capazes de gerar a aceitação e o apoio quando a marca é lançada, bem como capazes de ver a comunidade do ponto de vista fora do cliente. Dominc e Gary (2008) reforçam esta ideia, sublinhando que a

comunicação territorial é mais do que comunicar os encantos do território, é a diferenciação determinada e firme perante o concorrente, propondo uma tipologia, uma visualização diferente em que, por exemplo, os pontos negativos sejam tomados como exemplo para a região se vincar.

Tomemos como exemplo a cidade de Bracknell no Sudoeste da Inglaterra, que provocou polémica e debate na imprensa local com o seu retrato satírico como um lugar para visitar. Contudo, este retrato auto depreciativo tem realmente ajudado a elevar o perfil desta cidade¹¹.

Noutra vertente já mencionada estão os *media*. Estes são imprescindíveis no processo da comunicação territorial, pois divulgam os problemas, estimulam o debate com possíveis soluções para esses mesmos problemas. Além disso, poderão: conceder autenticidade aos resultados; enaltecer quem os alcançou; monitorizar o processo, evitando atos fraudulentos ao afastar os obstrucionistas. Por outro lado, os *media* podem assumir um papel essencial no envolvimento e participação ativa dos cidadãos ao território. No entanto, a sua intervenção tem riscos, normalmente estão mais interessados numa “boa história” do que questões de essência, e o seu resultado é frequentemente imprevisto e incerto. Neste sentido, a imagem de marca e as imagens de produtos específicos devem ser concebidas para formarem, em conjunto, uma imagem global que reforce a autoestima local, o envolvimento e a participação dos cidadãos e atores no processo de planeamento. Deve, ao mesmo tempo, criar representações positivas nos indivíduos e organizações externos ao território (Souto Gonzáles, 2001).

É necessário criar uma imagem forte, que seja clara, coerente e qualificante. A imagem tem que ser concebida de modo diferenciado para poder atingir com maior eficiência os diferentes públicos-alvo. Segundo este pressuposto, torna-se importante segmentar os públicos (pelo menos de forma elementar: habitantes, visitantes e investidores) e dividir o plano por temas, uma vez que permite juntar e confrontar os agentes com interesses em comum. No entanto, divulgar só não basta, sendo necessário envolver os principais agentes e a sociedade civil local, como já foi referido.

Nunes (1999) aponta quatro tipologias que podem utilizar-se para promover os atrativos e os atributos de um território: “[...] a comunicação de massa (incluindo anúncios

¹¹ www.berkshire-pages.co.uk / www.trousers.co.uk/bracknell

publicitários e relações públicas), a comunicação selectiva (técnicas de marketing directo), os incentivos promocionais (onde se enquadram as promoções especiais) e a comunicação pessoal (contactos directos)”. As principais virtudes e os maiores inconvenientes destes tipos de promoção resumem-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Principais Vantagens e Desvantagens dos Diferentes Meios de Promoção

Meios	Caraterísticas
Publicidades	<ul style="list-style-type: none"> - Atinge todos os públicos-alvo - O carácter público confere uma certa legitimidade ao território e seus produtos - Segue uma oferta padronizada - Cria uma percepção positiva entre os públicos, devido à repetição da mensagem - É muito expressiva (som e imagem), a ponto, que pode diluir o conteúdo da mensagem - É impessoal: o público não sente a obrigação de prestar atenção, nem de investir - Revela-se, normalmente, muito dispendiosa do ponto de vista financeiro
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Maior credibilidade (as notícias parecem mais autênticas que as publicidades) - É subtil: o aliciamento chega ao público-alvo sob a forma de notícia e não de anúncio - Utiliza-se na promoção de novos produtos, para corrigir boatos que desfiguram a imagem do território - Gera impactos muito favoráveis - Exige uma boa equipa que promova e faça circular a informação
Marketing Direto	<ul style="list-style-type: none"> - É muito interativo: o alvo que recebe a mensagem pode interagir e comunicar com as entidades promotoras - É muito seletivo: os públicos-alvo são selecionados para receber as mensagens - Em função da resposta dos clientes, esta técnica permite avaliar o sucesso do plano de <i>marketing</i> - A relação custo/pessoa é muito superior aos anúncios publicitários - Tem sido muito utilizada em <i>marketing</i> territorial
Incentivos Promocionais	<ul style="list-style-type: none"> - Contém incentivos que podem ser decisivos na escolha por partes dos compradores - Desencadeiam respostas mais céleres por parte dos clientes, do que outras técnicas - Despertam o interesse do segmento escolhido pelo território – são muito apelativos - Podem não ser sustentáveis, despoletando apenas ações de curta duração, não gerando preferências de longa duração
Comunicação Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - É a técnica mais interativa, pois implica a presença entre as duas partes (onde é possível proceder a ajustes imediatos) - É persuasiva, perante destinatários que revelam elevada predisposição em responder afirmativamente às ações de promoção - Origina o estabelecimento de relações mais sólidas entre o vendedor e o comprador – há quase a instituição de um compromisso entre ambos

Fonte – Nunes (1999:94)

Tendo em conta o quadro anterior, a publicidade consiste num meio em que a imagem é difundida de um modo não pessoal através de um patrocinador identificável. Este canal insere-se no grupo de *comunicação de massa*, sendo os atributos do território divulgados em documentos impressos (revistas, jornais, cartazes) ou através de transmissões televisivas, via rádio, *Internet* e outros meios mais generalistas. As relações públicas são o outro canal de comunicação massiva. Neste caso, o objetivo passa pela obtenção de uma publicidade favorável, pela criação de uma boa imagem

pública e pela tentativa de eliminar elementos desfavoráveis. Entre os seus principais instrumentos contam-se os artigos e as crónicas de opinião, as reportagens, os patrocínios, os seminários, a publicidade de eventos, etc. Este meio desfruta de uma maior credibilidade que a publicidade, para além de não ser pago. A respeito da relevância das relações públicas na divulgação do território, Cidrais (1999:72) especifica que *as mesmas “pretendem a formação de opiniões favoráveis através de diversas formas de comunicação. As relações públicas funcionam como interface entre a gestão, a organização e os seus públicos”*. De certa forma, as relações públicas facilitam o relacionamento entre as entidades territoriais e o público, procurando trazer dividendos às primeiras. Em relação às técnicas de comunicação seletiva, como o próprio nome indica, elas incidem sobre um público-alvo bem delineado. A aposta aqui reside numa elevada interatividade entre os agentes envolvidos no plano e o mercado segmentado, sendo os contactos por telefone e por correio (incluindo o electrónico) os instrumentos mais vulgares. A interatividade resulta de um contacto personalizado entre a entidade promotora e o *comprador*, durante o qual podem ser prestadas informações, esclarecimentos, em tempo real (por exemplo, por telefone).

Os incentivos promocionais de um território englobam o recurso a estímulos que possam levar ao investimento ou à atração de novos residentes. Esta técnica, apesar de dispendiosa, pode surtir amplos resultados, na medida em que oferece um incentivo real aos compradores. De entre os estímulos mais comuns encontra-se a redução/isenção de impostos, habitação subsidiada, solos a baixo preço, financiamentos especiais, a oferta de água, etc.

A comunicação pessoal implica uma apresentação presencial com um ou mais possíveis investidores/novos moradores. É a forma de comunicação em que há um confronto pessoal e que, por isso, pode ser mais convincente e esclarecedora. É a mais apropriada para as formas mais complexas de atração territorial (como, por exemplo, ao nível da captação de indústrias, de multinacionais e de certos eventos mobilizadores, como exposições ou congressos).

Por último, a hospitalidade completa o elenco de intervenções que podem tornar uma localidade mais atrativa. O carácter hospitaleiro de um território pode ser um trunfo final para persuadir clientes-alvo, para reter os internos e para que todos divulguem esta sua faceta. A hospitalidade de um território não se mede apenas pelo carácter acolhedor e simpático dos seus moradores, mas também pela existência de um conjunto de

serviços e de infraestruturas eficazes, de ambientes tranquilos e seguros, de bons postos de informação, de placares, sinaléticas adequadas, etc. A qualificação dos recursos humanos presentes nas unidades hoteleiras e de restauração também é digna de registo.

Como é próprio da metodologia do planeamento estratégico, o marketing territorial também não cessa após a divulgação do território pelos públicos-alvo, pois na atual conjuntura de concorrência, é tão difícil atrair os recursos externos como manter os existentes e aqueles que se internalizam. É necessário ir avaliando as expectativas e as necessidades destes recursos no sentido de, com respostas adequadas, conservar a sua presença e, ao mesmo tempo, promover esta imagem benéfica no exterior para seduzir novos compradores.

2.4.1.1 – *Identidade versus Marca*

Sendo o marketing territorial utilizado ao serviço da concepção, gestão e promoção dos espaços territoriais com o objetivo de aumentar a atratividade junto de públicos internos e externos, as estratégias por eles utilizadas para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial (Gaio e Borges, 2007). Neste contexto a marca constitui um elemento nuclear, bem como a identidade.

Como sublinha Matos (2009:5) “*viver o local como global é um sinal dos novos tempos em que o poder da identidade é tão importante como o poder da rede, numa combinação tão inovadora como surpreendente*”. É verdade que a democratização das novas tecnologias de informação e comunicação foi e é o primeiro elemento-chave da globalização, o que leva a que as pessoas pensem primeiro globalmente e depois localmente, a “[...] *globalização não deve colidir com a sustentabilidade [...] impõe-se não paralisar os patrimónios locais ou deixá-los à mercê da americanização cultural*” (*ibidem*). Assim, a imagem/identidade de um determinado território, cidade, região, deverá assentar na inventariação e caracterização de vários domínios, nomeadamente os domínios, demográfico, social, comportamental, financeiro, cultural e organizacional (Fernandes & Gama, 2006). Com efeito as cidades/regiões possuem atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que, assumindo-se como parte integrante da sua identidade, constituem a base dos processos de construção da imagem desses territórios. Como postulam Harmaakorpi e Parjanen (2008), a imagem de um território é em grande parte reflexo da sociedade atual,

anulando, por vezes, valores culturais e éticos enraizados na sociedade desse território. É, portanto, de forma a não se alterarem esses valores que uma visão convincente sobre a imagem a podem conduzir a tornar-se uma realidade positiva para a cidade. Exemplo disso é o património cultural, arquitectónico, industrial, perfil do habitante, entre outros fatores essenciais ao território.

A marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consolidar e valorizar essa identidade promovendo-a, divulgando-a e tornando-a familiar junto dos públicos-alvo, assim distinguindo-a da de outros territórios concorrentes “[...] *uma marca cidade, não deve ser apenas um nome, um símbolo, um slogan*¹² [...] *mas sim, tal como as marcas tradicionais, deverá ser influenciada e constituída pela economia, pela política, pelas cidades vizinhas, pelos investigadores, pelos turistas, pelos residentes, pelos fornecedores e pelos meios de comunicação*”. (Tavares, 2008:34)

As cidades sempre tiveram a sua história, uma geografia bem própria, as suas personalidades, suas crenças e sua cultura bem vinculada. Sempre se preocuparam em definir um posicionamento que as caracterizasse, como uma bandeira, um símbolo, um produto ou mesmo uma campanha de comunicação. Hoje, a marca deve desenvolver uma estratégia credível, relevante, distintiva e simples, para sustentar a sua existência, de modo a fazer crescer economicamente a sua cidade, atraindo turistas e investidores, potenciando os seus produtos e serviços, unindo as entidades públicas e privadas e, principalmente, mostrando as suas qualidades fora da sua área de atuação.

“O maior desafio da marca cidade é transformar algo que pode ser uma commodity (...) numa experiência de vida, de turismo ou investimento em que sentimos e vivemos algo diferente com esse valor acrescentado, económico ou emocional. (...) a marca não muda a realidade, mas se a realidade está a mudar a marca pode catalisar o processo de mudança de percepções e criar valores para todos”(Tavares, 2008:35).

Para Guerreiro (2008) os recursos físicos, geográficos, culturais e históricos, que são o produto da cidade, contribuem de forma clara para o seu crescimento e constituem uma estratégia de posicionamento no mercado. Este tipo de estratégias, tendo por base

¹² *Slogan* – são frases ou citações de fácil memorização usadas em contexto político, religioso ou comercial como uma expressão repetitiva de uma ideia ou propósito. São usadas por empresas e similares para anunciarem seu produto ou serviço. São uma das bases da propaganda.

potencialidades culturais e turísticas, deverá fomentar a atratividade do território, visando assim alcançar benefícios aos níveis políticos, económico e social.

Efetivamente, uma estratégia de posicionamento é atualmente encarada como uma componente essencial ao planeamento e desenvolvimento territorial, de forma a maximizar a eficiência económica e social.

Gaio e Borges (2007) defendem que a marca de uma cidade estimula a atratividade, a conquista de confiança e credibilidade, posicionando a cidade no mercado e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento. Estes autores sublinham, ainda, que, face aos novos paradigmas de competitividade, as cidades que não tiverem capacidade para se posicionarem no mercado e se autopromoverem correta e eficazmente, depressa entrarão em processos de declínio. Ou seja, a inexistência de um trabalho de marketing territorial traz a muitos territórios uma “imagem fechada”, o que contribui para a sua estagnação (por estar associada a percepções pouco atrativas para os públicos) e/ou declínio.

Deste modo, o papel da marca territorial passa inúmeras vezes por estratégias de *re-imagining*¹³ que remetem para a reconfiguração deliberada da representação e imagem da cidade de forma a atingir objetivos económicos, culturais e políticos. Modificam-se os mapas perceptuais e imagens mentais dos públicos relativamente ao lugar que impedem a tendência para a experimentação e/ou para o envolvimento. Finalmente, os processos de *re-branding*¹⁴ e *re-imagining* visam a orientação favorável de comportamentos para a identidade territorial atual e desenvolvimento futuro do local, tendo por base uma profunda sensibilidade e orientação aos factores interventivos num processo de construção de imagem.

2.4.2 – A Comunicação Territorial como Fator de Competitividade do Território

O território é a referência do marketing territorial e da marca territorial, reconhecido como destino e aplicado a um país, a uma região e/ou cidade (Rainisto, 2003). Por sua vez a competitividade territorial, que hoje, se torna, cada vez mais intensa facilitou o desenvolvimento do conceito da marca territorial e a sua integração com as técnicas de gestão territorial. Na linha de pensamento de Rainisto (2003:52), que afirma que

¹³ *Re-imagining* é uma nova definição de imagem para um determinado território, a partir de uma imagem já existente.

¹⁴ *Re-branding* é criar uma nova marca para algo, como por exemplo, para um dado território, a partir de uma marca que já existe

“everyone must be encouraged to recognize the contribution a unified national brand can make to the country’s international competitiveness¹⁵”, procura assim, comparar a competitividade territorial com as marcas, entendendo-os como complementares e coesos numa forma só forma de agir perante o território e não como independentes. Então, para que haja um eficaz planeamento territorial e, conseqüentemente uma evolução favorável a ele subjacente é necessário que as relações de trabalho entre empresas, organizações e diferentes sectores públicos/privados pertencentes ao território sejam um pré-requisito essencial para o sucesso das estratégias de planeamento do território. Como postula Harmaakorpi (2008) a competitividade territorial é, então, um processo dinâmico, com enfoque em determinado sector/organização ou unidade geográfica, tendo sempre presente as diferenças culturais, as estruturas económicas, as organizações públicas e organizações privadas, a história, os habitantes. Estes são elementos diferenciadores que contribuem para o sucesso competitivo do território face a outros territórios e devem fazer parte do processo de *branding* (marca) (*ibidem*).

Todos os territórios são diferentes (tal como as empresas), a diferenciação e a forma como o território capta a atenção dos demais investidores é a chave para o sucesso. Assim, para o território alcançar um elevado estatuto deve implementar estratégias de comunicação atrativas, Ranisto (2003) e Harmaakorpi (2008), destacam que as estratégias de comunicação, optando especificamente pela criação de uma marca específica, de uma forma eficaz e eficiente, são fundamentais ao desenvolvimento da qualidade de vida socioeconómica do cidadão, à implementação de novas infraestruturas fundamentadas, e à criação de novos sistemas em rede que funcionem em cooperação e promovam as potencialidades do território para atrair recursos e simultaneamente reter as atividades económicas que poderiam abandonar o território (Fonseca & Ramos, 2006c).

Na realidade, quando construídas de forma estratégica e com visão holística sobre o território, prevalecendo a cooperação em rede (cooperação entre os vários atores públicos, privados e população), as estratégias de comunicação pode assumir-se como um factor central e diferenciador da competitividade do território, permitindo que este se destaque dos seus concorrentes. Ou seja, a concorrência entre territórios é de extrema importância, visto que surge como forma de atrair visitantes e investimentos para o

¹⁵ Tradução – “Todos devem ser encorajados a reconhecer a contribuição de uma marca nacional unificada, para contribuir para a competitividade internacional do país” Rainisto (2003: 52)

território a longo prazo portanto, percebida como uma vantagem competitiva no processo de elaboração do marketing territorial e não como factor de enfraquecimento.

2.5 – Considerações Finais

Ao longo do capítulo deu-se destaque ao marketing aplicado ao território e às suas potencialidades com vista à reafirmação do território, sublinhando-se que é uma ferramenta cada vez mais utilizada para otimizar o desenvolvimento de um dado território de forma eficaz e eficiente. Neste seguimento, apresentou-se o território como sendo um produto com características próprias e distintivas, sobre as quais se devem desenvolver as ações necessárias à constituição de uma variadíssima oferta de escolhas de mercados-alvo (visitantes, turistas, residentes, trabalhadores, empresas, indústrias, mercados internacionais), de modo a enaltecer e a garantir o sustento do território (como a duração, a permanência da população). A principal ferramenta do marketing territorial – o planeamento estratégico – entende-se como um processo prospetivo, participado, negociado, contínuo e flexível, capaz de gerir oportunidades e mudanças, de contrariar estrangulamentos e fragilidades, com vista a tirar partido das potencialidades existentes, assumindo um papel mais interventivo e proactivo perante a realidade.

Sendo um instrumento de ajuda à tomada de decisões, o planeamento estratégico é um processo de inovação e mudança que, ao introduzir novos participantes, permite desenvolver associações significativas entre o sector público e a iniciativa privada (bem como ao promover a coordenação entre os vários níveis da administração pública), reconhecendo a importância do diálogo no desenvolvimento da compreensão mútua e no fortalecimento do tecido social, identificando problemas, desenvolvendo ideias estratégicas e propostas que valorizem a construção do consenso em vez de exacerbar os conflitos. Além disso, oferece uma visão global e intersectorial do sistema urbano a longo prazo, formula objectivos prioritários e concentra recursos limitados em temas críticos.

Ao longo das últimas seções, salientaram-se inúmeras características do marketing territorial, como, por exemplo, a capacidade de atrair novos investimentos e indústrias, ou novos moradores, recorrendo sempre a uma rigorosa estratégia de planeamento de marketing territorial estratégico. Esta será necessariamente pensada, calculada e

negociada a todos os níveis – económico, social, cultural, histórico, paisagístico – apostando na diferenciação e garantido o futuro.

A definição de estratégias de desenvolvimento para um dado território deve articular uma série de questões relacionadas com a sustentabilidade e toda a envolvência do território num contexto global, de modo a que a participação dos cidadãos e participação dos atores representativos permita abrir uma nova consciencialização, um novo envolvimento cívico, uma nova gestão eficiente, um equilíbrio de todas as necessidades e interesses comuns e, ao mesmo tempo possibilite uma mudança de atitudes e formas de agir dentro do território. Face aos mercados cada vez mais competitivos, é urgente que o território se distinga dos concorrentes e é necessário que o planeamento de marketing territorial seja coerente e tenha em vista uma definição de marca territorial, de modo a diferenciar-se dos outros, permitindo, então, ser o melhor e o mais competitivo do mercado. Assim, a marca é utilizada para transmitir o valor do território e mostrar os seus benefícios a quem o quer ver, visitantes, investidores, entre outros. Por isso, a um dado território não basta competir, é fundamental também a existência de medidas novas e inovadoras que demonstrem que o território é mais competitivo que outro, de forma a segmentar e posicionar o território de um modo seguro e fiável.

Por tudo o que acima se explanou, o presente estudo revela-se fundamental, pois através da prossecução do objetivo de investigação proposto, que visa diagnosticar imagens e percepções de gestão no contexto de *governance* da cidade da Guarda e na identificação dos fatores que permitam a construção de uma imagem da cidade, suportadas numa análise de funcionamento do seu sistema de *governance*, proporcionará informações chave à construção da marca a ser inserida numa estratégia territorial assente numa reflexão e aplicação das ferramentas do marketing, tal como o seu planeamento estratégico.

Assim, ter-se-á que desenvolver um estudo empírico que permita auscultar a opinião da população da Guarda de modo a identificar imagens e percepções e que deverão ser enquadradas pelo sistema de *governance* do território para estimular a competitividade da cidade.

Parte II

Caso de Estudo

A Cidade da Guarda

Estudo Empírico

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1 – Enquadramento

Assim, de modo a alcançar os objectivos propostos para o estudo, neste capítulo irão ser apresentados os principais métodos utilizados para a recolha e análise de dados.

Fortin (2000:372) menciona que a metodologia é o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”. Por sua vez, Quivy, *et al.* (2003) sublinham a melhor forma de começar um trabalho de investigação passa por enunciar o projeto de investigação sob a forma de uma ou mais questões, tentando o investigador exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, explanar ou compreender e definindo, deste modo, o fio condutor da investigação.

A metodologia a utilizar tem como principal objectivo dar a conhecer todos os procedimentos que são adoptados para a obtenção dos dados que poderão permitir tirar conclusões válidas para a pesquisa.

Esta investigação tem como intuito analisar o tema marketing territorial como um instrumento capitalizador e inovador para o desenvolvimento do território. Para o efeito foi efectuado um questionário para obter informação junto da população da cidade da Guarda, compreender a gestão aplicada e identificar aspectos e factores que poderão ajudar a criar uma imagem deste território. O objectivo é perceber quais os aspectos negativos e positivos apontados pela população, de modo a construir de forma eficaz e eficiente uma imagem positiva da cidade. Pretende-se identificar os principais aspectos relacionados com a rede de atores (nomeadamente, expectativas, estratégias e acções por eles desenvolvidas) e com os produtos (reais e potenciais) que de alguma forma promovem ou podem promover a cidade da Guarda. A investigação foi elaborada de forma a permitir a construção de uma imagem envolvente à cidade da Guarda, bem como, compreender as atitudes e práticas de marketing, comunicação e relações públicas dos principais atores e o funcionamento genérico do sistema territorial, visto aos olhos da população em geral.

3.2 – Recolha de Dados

A recolha de dados efectou-se através da análise quantitativa e de observação de documentação relevante para estudo. Utilizou-se um inquérito por questionário¹⁶ de perspectiva socioeconómica, que se distingue da simples sondagem de opinião pelo fato de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise de fatores de componentes principais que essas hipóteses sugerem (Quivy, *et al.*, 2003). Adoptou-se uma escala de *Likert*, que permitiu ao inquirido indicar o seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de questões colocadas nos inquéritos e uma escala nominal, escala dicotómica onde o inquirido responde “sim” ou “não” (Aaker, Kumar, & Day, 2001) Face à ambiguidade em estudo, procura-se encontrar resposta para questões fundamentais, como:

Questão 1: Será que o Governo Local tem uma Gestão próxima do Cidadão?

Quem beneficia mais, o homem ou a mulher?

Questão 2: A Cidade da Guarda consegue atrair Fatores de Desenvolvimento?

Questão 3: As Qualidades da Cidade melhoraram a Imagem da Cidade e Mobilizaram o Governo Local a empenhar-se mais na sua Reconstrução?

Questão 4: As Desvantagens da Cidade prejudicam a Imagem da Cidade e Condicionam o Governo Local a desempenhar Eficazmente na sua Reconstrução?

Questão 5: Quais as Medidas Prioritárias para a Cidade da Guarda?

Questão 6: Qual a Palavra-Chave que Caracteriza a Cidade?

Questão 7: A Cidade Comunica Eficazmente com a População e Entidades?

Questão 8: A Comunicação Local transmite Eficaz e Eficientemente a Cultura da Cidade?

Questão 9: Futuramente, qual é a Melhor Estratégia de Comunicação, bem como dos Meios e das Formas de Comunicar'?

Estas questões constituem o elemento fundamental do início de uma pesquisa, abrindo caminho a todo o percurso da investigação. De forma a obter uma análise conclusiva exata foi necessário dividir as questões em dois grupos distintos:

1.º Grupo – **Sistema de Governance**, engloba a questão 1, 2 e 5;

2.º Grupo – **Marketing Territorial**, engloba a questão 3, 4, 6, 7, 8 e 9.

¹⁶ Ver Anexo 1

Os dados obtidos através dos questionários foram introduzidos e analisados no programa estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 19. Optou-se por este programa porque é um *software* apropriado para a elaboração de análises estatísticas de matrizes de dados (Maroco, 2007). Efetivamente o seu uso permite gerar relatórios tabulados, gráficos e dispersões de distribuições utilizados na realização de análises descritivas e de correlação entre variáveis.

Antes de ser analisado estatisticamente, o inquérito que serve de base a este trabalho, foi submetido a uma codificação de palavras.

A Questão 2.8 (enumere três palavras que lhe venham à memória e que, do seu ponto de vista, caracterizam a Cidade) é uma questão aberta, tendo obtido 123 palavras diferentes. Para facilitar a análise e obter resultados legíveis decidiu-se agrupar as 123 palavras em grupos distintos, como se pode verificar no quadro.

Quadro 5 – Codificação das Palavras

Grupos	Questão 2.8 <i>Enumere Três palavras que lhe venham à memória e que, do seu ponto de vista, caracterizam a Cidade.</i>
5F's	Fria/Forte/Formosa/Fiel/Farta
Geografia / Natureza	Alta/Ambiente/Natureza/Altitude/Montanhosa/Serra /Guarda/Íngreme/Norte
Clima	Neve/Gelada/Gelo/Cobertores/Inverno/Oxigenada/Branca
Tradição	Sé/Gastronomia/Património/Arquitectura/História/Ribeirinha/Tradição/ Queijo/Artística/Artesanato/5F's/Cultural/Turística
Sistema de Governance¹⁷	Trabalho/Aldeia/Sem Estratégia/Sem Padrão/Quinta/Sem Oportunidades/Política/Endividada/Desorganizada/ Lameirinhas/Pouca Visibilidade/Esquecida/Abandonada/Desfocada/Instabilizada/Organizada/Buracos/Corrupção/Favela/
Fatores Económicos Positivos	Centralidade/Ambiciosa/Social/Sociável/IPG/Academia/Rica/Cara/Com Potencial/Boa Localização/Inovadora
Fatores Económicos Negativos	Pouco Desenvolvida/Deserta/Desertificação/Inactiva/Parada/Desemprego/Subdesenvolvida/Pequena/Pobre/Pobreza/Interior/Falta de Recursos/Crise/Pedra/Granito/Isolada/Distante/Distância/Vazia/Desrespeitada
Fatores Sociais Positivos	Calma/Sossego/Tranquilidade/Paz/Pacata/Agradável/Simpática/Vistosa/Acolhedora/Hospitaleiria/Calorosa/Recatada/Bonita/Bela/Linda/Saudável/Pulmão/ArPuro/Pura/Afecável/Afectuosa/Amigável/Amizade/Afável/Carinhosa/Casa/Estudantil/Estudante/Menina/Feminina/Segredo/Cheirosa/Livre/Vida/Qualidade de Vida/Calor/Quente/Franca/Boa/Confortável/Festa/Segura/Segurança/Familiar/Pessoas/Divertimento/Divertida/Alegre/Caprichosa/Fronteira/Protectora/Simples/Ecológica/Inocente/Sofá Noite/Única/União
Fatores Sociais Negativos	Fraca/Triste/Cizenta/Cinza/Degradada/Escura/Sombria/Apagada/Fechada/Feia/Monótona/Antiquada/Atrasada/Retrógada/Obsoleta/Gripe A/Morta/Sem Vida/Sem Futuro/Perdida/Frustrada/Abismo/Mediaeval/Pouca Diversão/Antipática/Velhice/Envelhecimento/Gangue/Violenta/Violência/Saqueada/Cavacas/Decadente/Chata/

¹⁷ O Sistema de *Governance* interpreta-se como a Gestão do Território, o Desenvolvimento do Território.

No âmbito do processo de investigação, a população-alvo¹⁸ deste estudo foi a população da cidade da Guarda ocasionalmente inquirida em diversos pontos da cidade: Instituto Politécnico da Guarda, Centro Comercial *Vivaci*, Central de Camionagem, Modelo, ruas do comércio, Câmara Municipal da Guarda, Centro de Emprego.

De um modo geral, segundo Carmo e Ferreira (1998:191), “ *o número de elementos de uma população é demasiado grande para ser possível, dado o custo e o tempo, observá-los na sua totalidade, sendo então necessário proceder-se à seleção de elementos pertencentes a essa população ou universo*”. Assim sendo e, como a “*a amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população*” (Fortin 2000:202), foram inquiridos 400 indivíduos de ambos os sexos, por forma a obter dados suficientes para atingir resultados satisfatórios para a análise da investigação. A recolha de dados decorreu nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2011.

A escolha da amostragem foi do tipo amostra por conveniência, pois tem a vantagem de ser pouco dispendiosa e de ser simples na sua aplicação. Quanto aos inquiridos foi-lhes explicado o objetivo do inquérito, sublinhando-se sua veracidade e garantindo o anonimato.

O inquérito foi dividido em três partes lógicas: a primeira parte centra-se no papel do cidadão e do governo local. Na segunda parte enuncia-se as características da cidade da Guarda. A última parte diz respeito à estratégia de comunicação para a cidade e visa perceber como a população encara o seu desenvolvimento assistindo aos novos meios de comunicação.

3.3 – Métodos de Análise dos Dados

O tratamento estatístico desta investigação iniciou-se com um estudo descritivo, em que se teve especial atenção às observações dissonantes que condicionam o tratamento da análise estatística da investigação. Os resultados obtidos foram submetidos a uma

¹⁸ “*Uma população é uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. A população-alvo é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de selecção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações. [...] a população compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos que partilham características comuns as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo*”. (Fortin, 2000:202)

análise quantitativa de índole descritiva dos itens. O nível de significância adoptado foi de $p < 0.05$.

As observações dissonantes (não respostas) podem resultar de erros de introdução ou de recolha dos dados, e devem ser eliminadas, tornando assim a análise do inquérito mais nítida, mais rigorosa e sem erros (Hill & Hill, 2009). Estas (observações dissonantes), normalmente, aparecem quando existe uma amostra bastante significativa e nos casos em que quando o inquérito contém bastantes variáveis, o que acontece na nossa investigação. Após a análise das observações dissonantes constatou-se que existia um número elevado das mesmas, pelo que se fossem retiradas comprometia o resultado da análise. Face a este facto decidiu-se não retirar essas observações da base de dados. Comprovou-se que as observações dissonantes eram essencialmente as respostas dos inquiridos bastante pessimistas e isso era importante para o estudo.

O coeficiente mais utilizado é o *alfa de Cronbach* que avalia a fidelidade através da consistência interna, calculando a correlação entre os valores obtidos em cada item e os valores obtidos pelo conjunto do instrumento (Hill & Hill, 2009), ou seja, testa-se a validação dos inquiridos. Como sublinha Maroco (2007:133) “[...] *inferência estatística é particularmente útil para testar a significância de tratamentos ou factores que são capazes de influenciar a resposta da variável medida e, em que se pretende testar se o tratamento teve ou não um efeito significativos[...]*”. Neste estudo, a estimação da fiabilidade do tipo consistência interna, foi obtida utilizando o procedimento *Scale Reliability Analysis* (Análise de Validade da Escala) do *SPSS*. Segundo Hill & Hill (2009), a estimação da fiabilidade interna $\alpha_{(a)}$ de *Cronbach* (designada no *SPSS* por *alfa*) é considerada boa quando os valores se situam entre 0.80 e 0.90. Para valores superiores a 0.90 é considerada excelente. O valor de consistência interna encontrado foi de 0.719, que é considerado razoável, como se pode visualizar no quadro 6.

Quadro 6 – Valores de *Alpha* de *Cronbach*

Estatística de Validade da Escala	
Cronbach's Alpha	N
,719	112

A análise descritiva descreve, de forma sumária, características de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados. De acordo com Fortin (2000:276) “[...] qualquer estudo que comporta valores numéricos começa pela utilização de estatísticas descritivas que permitem descrever as características da amostra na qual os dados foram colhidos e descrever os valores obtidos pela medida das variáveis [...] o objetivo final é de oferecer um retrato global da amostra”. Assim observou-se num primeiro ponto uma análise descritiva em que se descreve a frequência do sexo, idade, residência consoante o inquérito para caracterizar genericamente a amostra dos inquiridos.

A análise fatorial das componentes principais constitui uma técnica estatística que permite evidenciar a estrutura das relações entre as variáveis e identificar os traços psicológicos principais. É um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas e designadas por componentes principais que resultam de combinações lineares das variáveis iniciais, que reduz a complexidade de interpretação dos dados. Ou seja, é simplesmente reduzir o número de variáveis a um conjunto mais fácil de se interpretar (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Ao mesmo tempo, procura reter o máximo de informação possível e tornar as variáveis mais significativas e fáceis de serem trabalhadas. Assim, a validade fatorial analisa, no essencial, “[...] as correlações entre variáveis para encontrar um conjunto de factores que, teoricamente, representam o que têm em comum as variáveis analisadas [...]” (Ibidem). A análise da validade fatorial das componentes principais foi garantida através função *Data Redution* disponibilizada no SPSS (versão 19) que requer um *KMO* igual ou superior a 0,7.

A intensidade da saturação dos itens numa primeira componente permite testar a unidimensionalidade dos instrumentos quando este corresponde ao modelo teórico subjacente. Uma rotação é aplicada com o objetivo de transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada, ou seja, procura dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos com o maior grau de independência possível. A rotação *varimax* procura que para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero. Permite realçar a independência dos fatores encontrados e verificar se as diferentes variáveis se associam de acordo com o modelo teórico de referência.

CAPÍTULO 4

A CIDADE DA GUARDA E O SEU MEIO ENVOLVENTE

“Em geral as pessoas que se perdem em pensamento é porque não conhecem muito bem esse território”

Fernandes Millôr

4.1 - Enquadramento

O sistema de *governance* tem-se assumido cada vez mais como base do nosso sistema governativo, por um lado devido às constantes mudanças associadas à sociedade de informação, e, por outro lado, como resultado da preocupação demonstrada por parte do governo e da administração local em definir e consolidar os limites/fronteiras das variadíssimas regiões do território nacional, percebidas por autores como Poeira (2011:s/d) como territórios “[...] diferenciados uns de outros por razões de ordem natural e/ou humana, e onde o exercício do poder devia ser mais directamente evidenciado, não só por exigências de controlo de pessoas e terras, mas também da economia local, fonte dos tributos e impostos devidos por se ser governada [...]”. Consequentemente provoca alterações nas condições de vida das populações, nomeadamente ao nível do seu bem-estar, social e económico.

Tecidas estas breves considerações, e uma vez que o presente estudo incide sobre a cidade da Guarda, pretende-se analisar o seu contexto socioeconómico, tendo como base a bibliografia específica local, anuários estatísticos da Região Centro e da Direcção Geral das Autarquias Locais (DGAL) e do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Neste capítulo pretende-se fazer uma breve caracterização da cidade da Guarda de forma a identificar os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, que possibilitarão a construção da análise *SWOT*. Os resultados alcançados serão posteriormente confrontados com os resultados dos inquéritos efetuados à população da cidade da Guarda (capítulo 5). Ou seja, identificam-se os principais constrangimentos, bem como as potencialidades, de forma a encontrar um ponto de equilíbrio na reconstrução de uma imagem de marca para a cidade da Guarda.

4.2 – A Cidade da Guarda

4.2.1 – Caracterização Histórica

A cidade da Guarda remonta à época medieval, com os alvares da nacionalidade portuguesa (Jacinto, 2006; Ferreira, 2004). A cidade foi fundada em 1199, por foral concedido pelo Rei de Portugal D. Sancho I, é assim, uma cidade presente, onde completou oito séculos de existência em 1999. Esta foi cena de importantes acontecimentos militares da História de Portugal, especialmente nos momentos mais conturbados da luta pela independência. Foi, por outro lado, local escolhido por diversos reis da I e II dinastias para adoptarem tratados, estabelecerem acordos diplomáticos e convocarem as Cortes (*Ibidem*).

Situada perto da fronteira, a cidade assumiu-se claramente como um local estratégico de defesa e, por isso, a 27 de Novembro de 1199, D. Sancho concedeu carta de foral à cidade como estratégia para povoar a região (Jacinto, 2006; Ferreira, 2004)

Segundo Jacinto Rui, 2006, o grande ponto turístico da cidade da Guarda é a Sé Catedral, encontra-se no centro histórico da cidade e é uma construção da época medieval. As lendas e tradições desta cidade remontam há muitos séculos atrás, mas perduram no tempo: por isso, a reputação dos cinco *F's* da Guarda é ainda hoje conhecida. Os cinco *F's* dizem respeito a características da cidade, sendo assim explicitados: **Farta**, devido à riqueza do Vale do Mondego; **Forte**, pelas muralhas que aqui foram construídas; **Fria**, pela posição geográfica da cidade junto à cordilheira central; **Fiel**, porque Álvaro Cabral recusou entregar as chaves da cidade ao Rei de Castela; **Formosa**, pela sua beleza natural (Ferreira, 2004)

O valor histórico desta região está bem patente no espaço físico e na população residente. A cidade da Guarda tem um vastíssimo património arquitectónico, paisagístico e histórico. As suas condições e uso determinarão o tempo de passagem do visitante, bem como o tempo de permanência dos habitantes residentes.

4.2 – Caracterização Socioeconómica

A cidade da Guarda subdivide-se em 55 freguesias, das quais três são urbanas (Sé, São Vicente e São Miguel), e as restantes 52 rurais. A cidade é segundo o PORCentro¹⁹ (2007-2013) o polo principal da Beira Interior Norte: além de ser capital de distrito, detém uma localização geoestratégica privilegiada por se encontrar na Raia Central e num nó de comunicações rodoviárias e ferroviárias susceptíveis de lhe proporcionarem uma boa acessibilidade externa. Dispõe de uma cobertura a nível de infraestrutura viária considerada bastante relevante, sendo um trunfo para o desenvolvimento socioeconómico. Na realidade, a Guarda assume-se como o principal polo urbano de interligação entre Lisboa, Porto e Espanha, através da A25, A23 e das linhas ferroviárias da Beira Alta e da Beira Baixa. É também através destas vias que se torna um ponto de destino e de passagem para a Europa (Albergaria, 2007).

O clima é condicionado pela altitude elevada e relevo acidentado, pela sua disposição e distância em relação ao Litoral, de onde resulta uma irregular distribuição anual de precipitação. Esta área apresenta índices consideráveis de aridez sobretudo de Maio a Outubro, época em que o balanço hídrico se torna por vezes deficitário. A cidade beneficia, ainda, de outros atrativos, como a qualidade do ar e os baixos índices de poluição. (Porto, 1996)

A atividade agrícola continua a ser a dominante no concelho, sendo exercida, na sua maioria, em explorações agrícolas de pequenas dimensões, praticando-se uma agricultura de subsistência. Os produtos agrícolas mais importantes são a batata, o centeio, a maçã, a pera, o azeite, o vinho, o feijão e o milho. Das principais indústrias do concelho destacam-se a têxtil, a metalomecânica e as indústrias agroalimentares (PORCentro 2007-2013).

Segundo David (1996:8), foi ainda nos anos 70, com a mudança de regime político nacional, que se assistiu:

“[...] ao declínio da emigração e ao aumento da imigração como resultado do regresso das ex-colónias, por via da mudança dos regimes políticos nesses países, e do retorno dos emigrantes, como resultado das alterações económico-sociais nos países europeus. Todavia, as consequências do fenómeno migratório continuaram-se a sentir, por efeito

¹⁹ Programa Operacional da Região do Centro (2007-2013)

de arrastamento, nos anos seguintes, embora com menores quebras populacionais. Também como consequência da emigração houve a alteração das características sociais da população”.

Apesar de a cidade apresentar-se com potencial para o desenvolvimento sustentável e atração de população, regista uma redução da população jovem e um aumento da população idosa. Este desequilíbrio etário da população deve-se não apenas ao contínuo aumento da taxa de desemprego, mas também à cada vez mais baixa taxa de natalidade (David, 1996, Porto, 1996). Assim, afigura-se extremamente necessário o restabelecimento de medidas e políticas e o seu ajuste às necessidades reais. É fundamental envolver um conjunto de pessoas, instituições e empresas locais de forma a constituir uma equipa coesa, capaz de organizar e implementar ideias, objetivos e medidas eficazes, que permitam atrair benefícios colectivos e individuais e que possam contar com a participação ativa do Estado, através dos seus variados agentes, programas e instituições. Elementos como a liderança, a mobilização, a perseverança e a vontade são indispensáveis para a concretização de opções e para a procura do desenvolvimento à escala nacional e internacional

É ainda de referir, como ponto favorável ao desenvolvimento da Guarda, a existência de uma sólida instituição de ensino superior, fomentando medidas, como a abertura do ensino superior a novos públicos, assegurando uma considerável melhoria dos níveis de educação e de profissionalização da população ativa. Não se poderá omitir, ainda, como ponto forte da Guarda, a presença de uma plataforma logística e a boa disponibilidade de áreas para a instalação de empresas.

Neste seguimento, de acordo com Porto (1996) as debilidades registadas dizem respeito, numa primeira instância, à dificuldade em atrair grandes investimentos, à ausência de atividades económicas inovadoras e de recursos humanos qualificados. O encerramento de unidades industriais, sobretudo nas áreas têxtil e de vestuário, gerando mais desemprego e a falta de empreendedorismo e inovação, por parte das empresas e entidades públicas, também contribuem para essa debilidade, aliando-se a uma inexistente imagem de marca regional (Caetano, 2002, David, 1996).

Os recursos endógenos apontados, por si só, não garantem o desenvolvimento sustentável e a competitividade do território em questão. Na cidade, torna-se crucial

reestruturar todas as suas oportunidades e ameaças, influenciadas por factores externos onde a integração europeia também é responsabilizada (PORCentro, 2007).

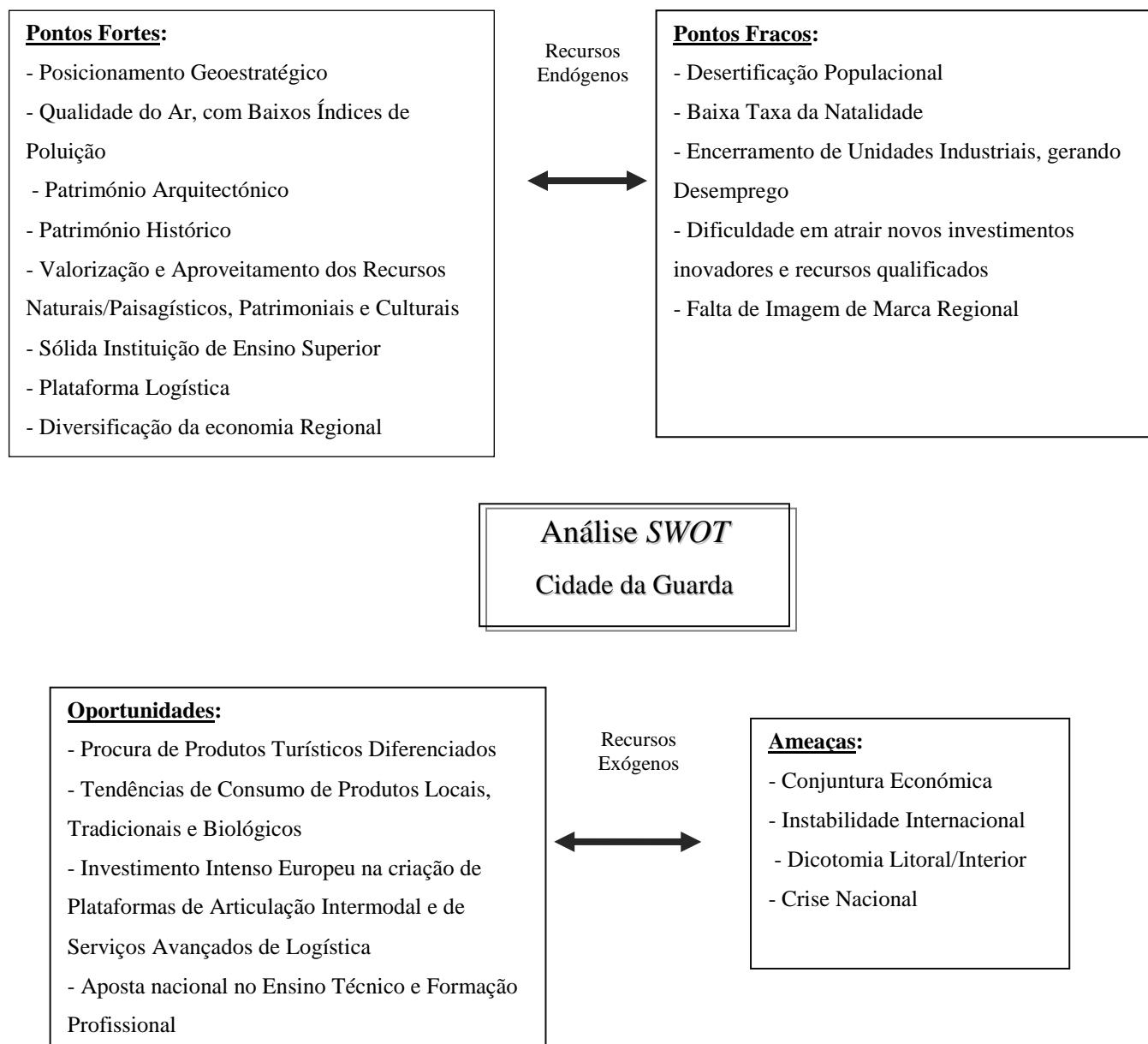
Os recursos apresentados, em conjunto com as relações estabelecidas entre os atores do desenvolvimento regional, poder-se-ão afirmar como um importante capital endógeno humano, social e cultural.

Os recursos já mencionados, associados aos recursos exógenos (oportunidades e ameaças) e a políticas adequadas, formarão a base de relançamento do desenvolvimento que se deseja sustentável para a região. As oportunidades relacionadas com a cidade são sobretudo: a valorização e o aproveitamento dos recursos naturais/paisagísticos, patrimoniais e culturais para promover o desenvolvimento turístico; a diversificação da economia regional e a sua dinamização local; a criação de plataformas de articulação intermodal e de serviços avançados de logística, integrando-as nas redes ibéricas e europeias; a aposta no ensino técnico, na articulação dos sistemas de ensino e na formação profissional, assim como no fomento da requalificação profissional e na inserção social dos desempregados; o reforço das políticas de incentivo à terceira idade e de apoio social aos mais carenciados; a exploração do potencial energético e das áreas de excelência produtiva da região; e a aposta na comunicação territorial (PORcentro, 2007).

Porém, a cidade conta com ameaças resultantes/decorrentes da conjuntura económica e da instabilidade internacional aos níveis político e económico. A dicotomia Litoral/Interior, ainda muito centrada na visão política dos agentes interventores da reestruturação de um território e a falta de coordenação das instituições da Administração Pública, dão origem a um défice de cooperação entre os sectores público e privado (falhas organizacionais, cultura empresarial individualizada, entre outros) e os desajustamentos entre a oferta e a procura de qualificações (Porto, 1996, PORCentro, 2007).

Em suma, a cidade da Guarda apresenta fortes condicionantes económicas, sociais e institucionais. Contudo, dispõe de importantes recursos endógenos disponíveis para suportarem um processo de desenvolvimento sustentável. Na figura 6 poderemos visualizar a sistematização da análise *SWOT* da cidade da Guarda:

Figura 6 – Análise *SWOT* da cidade da Guarda



Fonte – Elaboração Própria

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

5.1 – Enquadramento

Neste capítulo será apresentado a caracterização geral dos indivíduos inquiridos, o tratamento de dados obtidos no programa estatístico *SPSS* versão 19, bem como a sua discussão dos resultados. A amostra deste estudo é constituída por 400 indivíduos, tal como já foi mencionada e foi aleatoriamente inquirida em diversos pontos da cidade da Guarda, nomeadamente, no Instituto Politécnico da Guarda, no Centro Comercial *Vivaci*, na Central de Camionagem, no Modelo, nas ruas de Comércio, na Câmara Municipal da Guarda e no Centro de Emprego.

5.2 – Caracterização Geral dos indivíduos da Amostra

De modo a compreender o perfil dos inquiridos, apresenta-se, de seguida, um quadro (Quadro 7) onde estão descritos os seus dados sociodemográficos.

Quadro 7 – Caracterização Sociodemográfica da Amostra

	Descrição	TOTAL	
		N	%
Sexo	Feminino	240	60,5
	Masculino	157	39,5
Grupo Etário	Menos de 18 anos	5	1,3
	Dos 18 aos 30 anos	176	44,3
	Dos 31 aos 50 anos	185	46,6
	Mais de 50 anos	31	7,8
Residência	Guarda	217	54,7
	Num Raio de 10 a 30 km	65	16,4
	Num Raio de 30 a 60 km	33	8,3
	Visitante	33	8,3
	Estudante	49	12,3

Da leitura do quadro podemos observar que 60,5% da população inquirida é do sexo feminino e 39,5% é do sexo masculino. O maior grupo etário inquirido corresponde às

idades compreendidas entre os 31 e os 50 anos (46,6%), porém o grupo etário compreendido entre os 18 e os 30 anos tem um valor muito próximo (44,3%). Apenas 7,8% dos inquiridos tem idade acima dos 50 anos e 1,3% tem idade inferior a 18 anos. Observamos, ainda que a zona de residência predominante da amostra (54,7%) é a cidade da Guarda, enquanto 16,4% dos inquiridos reside num raio de 10 a 30km. 8,3% dos inquiridos residem num raio de 30 a 60km e os restantes 12,3% são estudantes. No momento a decorrer o inquérito encontraram-se a visitar a cidade 8,3% de visitantes, como se visualiza no quadro.

Conclui-se, pois, que a população inquirida é maioritariamente do sexo feminino, jovem e ativa, e residente na cidade da Guarda.

5.3 – Análise das Questões²⁰

5.3.1 – Grupo 1: Sistema de *Governance*

Face à ambiguidade do estudo, procura-se encontrar resposta a diversas questões fundamentais, já descritas anteriormente, como:

Questão 1 - *Será que o Governo Local tem uma Gestão Próxima do Cidadão?*

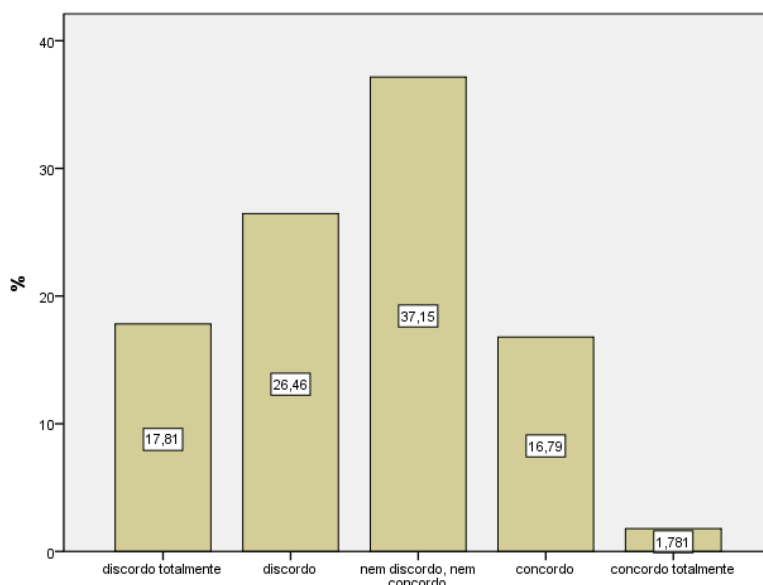
Quem beneficia mais, o homem ou a mulher?

Através da análise gráfica, que a seguir se apresenta (Gráfico 1), pode ler-se que 37,15% dos inquiridos não tem opinião formada acerca dos incentivos à participação do cidadão, seguindo-se 26,46% que discorda da existência de incentivos à participação do cidadão no município. De uma forma geral, e de acordo com as respostas dos inquiridos, parece não existirem incentivos no município à participação do cidadão. Contudo, é de frisar que cerca de 18%²¹ dos inquiridos afirma que existem incentivos.

Isto leva-nos a pensar que a população inquirida não tem uma opinião concreta sobre a eficácia do Governo Local.

²⁰ Relativamente às questões 1, 7 e 8 analisadas neste capítulo, foi primeiramente estudado com o grupo etário, contudo, este (grupo etário) permanecia sempre em maior relevância na idade compreendida entre os 31 aos 50 anos, assim sendo, não traria nenhum benefício nem conclusão para a nossa investigação. No que concerne á residência foi efectuado o mesmo processo, esta está em maior percentagem na zona da Guarda, logo não fazia qualquer relevo para as questões em análise. Então, decidiu-se analisar estas questões com a variável “sexo”, tendo assim, consegui analisar e retirar conclusões mais precisas para a investigação.

²¹ 18% é a totalidade da percentagem que respondeu “concordo” e “concordo totalmente”

Gráfico 1 – Incentivos à Participação do Cidadão

Visualizando o Quadro 8, observa-se que o sexo feminino respondeu maioritariamente “*nem concordo, nem discordo*” (36,7%), ou seja, dos 237 indivíduos 87 são femininos que não têm opinião formada acerca da gestão local. 27% discorda da existência dos incentivos, enquanto 16% admitem a existência de incentivos à participação do cidadão na gestão local. No que diz respeito ao sexo masculino sucede-se o mesmo, em que a prevalência é *nem discordo, nem concordo* (38,6%) 59 indivíduos do total de 153 inquiridos do género masculino.

Quadro 8 – Incentivos à Participação do Cidadão * Sexo

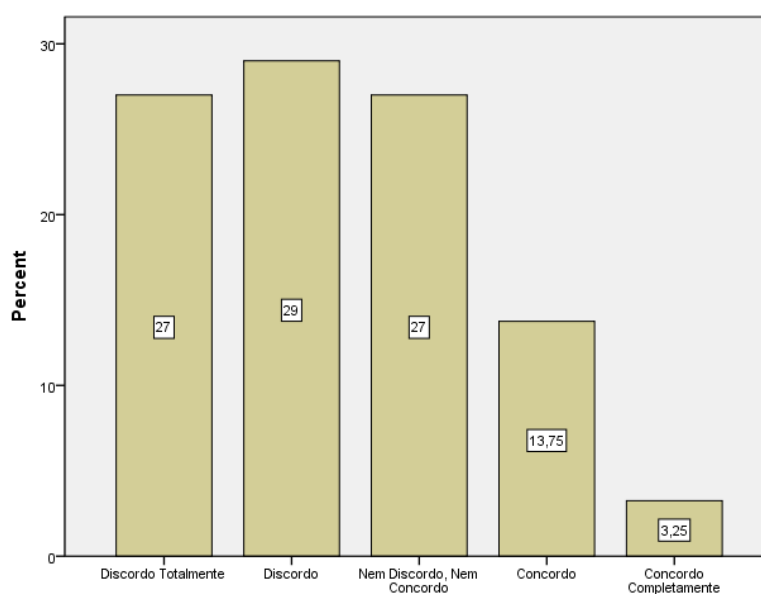
		Sexo		Total	
		Feminino	Masculino		
Incentivos à Participação do Cidadão	Discordo Totalmente	N	43	24	67
		%	18,1	15,7	17,2
	Discordo	N	64	40	104
		%	27,0	26,1	26,7
	Nem Discordo, Nem Concordo	N	87	59	146
		%	36,7	38,6	37,4
	Concordo	N	38	28	66
		%	16,0	18,3	16,9
	Concordo Totalmente	N	5	2	7
		%	2,1	1,3	1,8
Total	N	237	153	390	
	%	100,0	100,0	100,0	

Questão 2 – A Cidade da Guarda consegue Atrair Fatores de Desenvolvimento?

Para analisar esta questão considerou-se se a cidade capta recursos ao nível do investimento, ao nível demográfico, ao nível turístico e ao nível da captação de eventos.

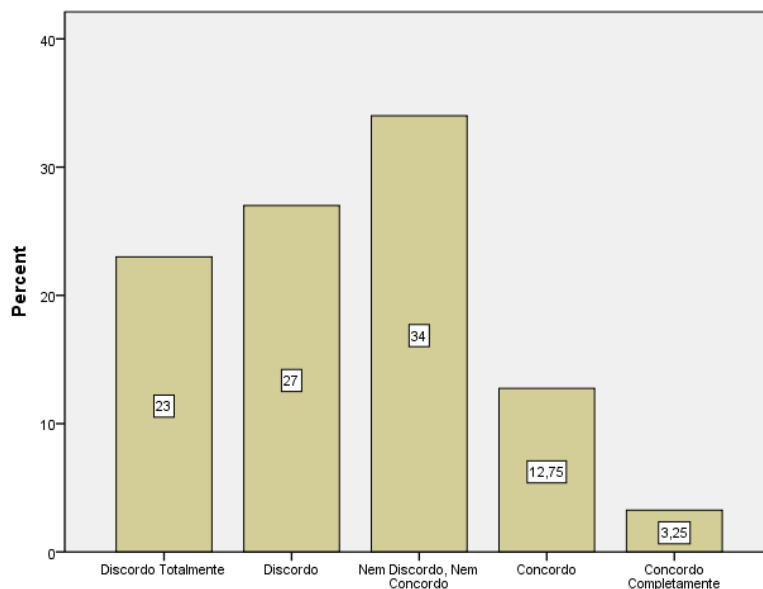
Quanto à captação de recursos a maioria dos inquiridos, em termos de investimento, como se pode observar no gráfico 2, discorda ou discorda totalmente (29% e 27% respectivamente) que a cidade capta este tipo de recursos. Afirmam, pois, que não é incentivado o investimento na Cidade da Guarda, o que tem consequências negativas, concretamente para a atividade socioeconómica da cidade. Apenas 17%²² concorda que a cidade tem condições para captar recursos de investimento.

Gráfico 2 – A Cidade capta Recursos: Investimentos

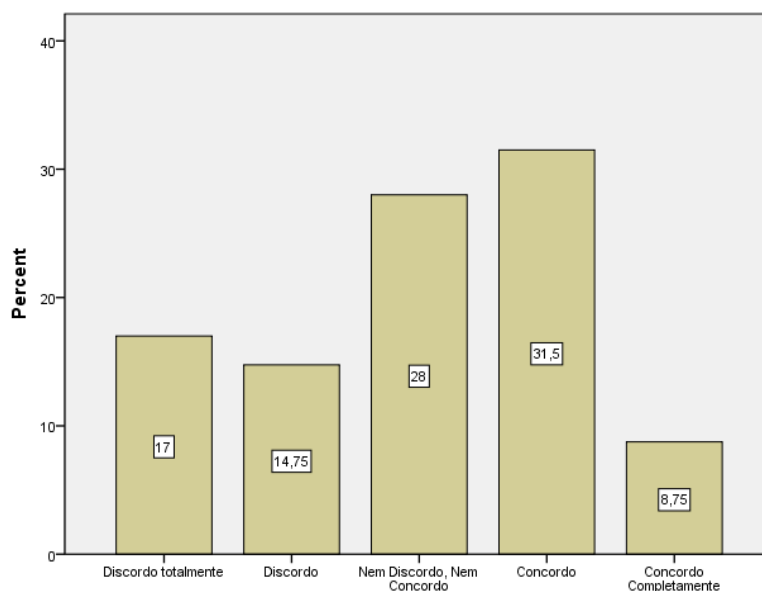


Relativamente à captação de recursos demográficos para a cidade verifica-se que a amostra tem a mesma opinião que a anterior referida sobre os recursos de investimento. Lendo o gráfico 3, vemos que a maioria dos inquiridos discorda (27%) ou discorda totalmente (23%) ou ainda não tem opinião formada (34%) sobre esta questão.

²² 17% é a totalidade da percentagem que respondeu “concordo” e “concordo totalmente”

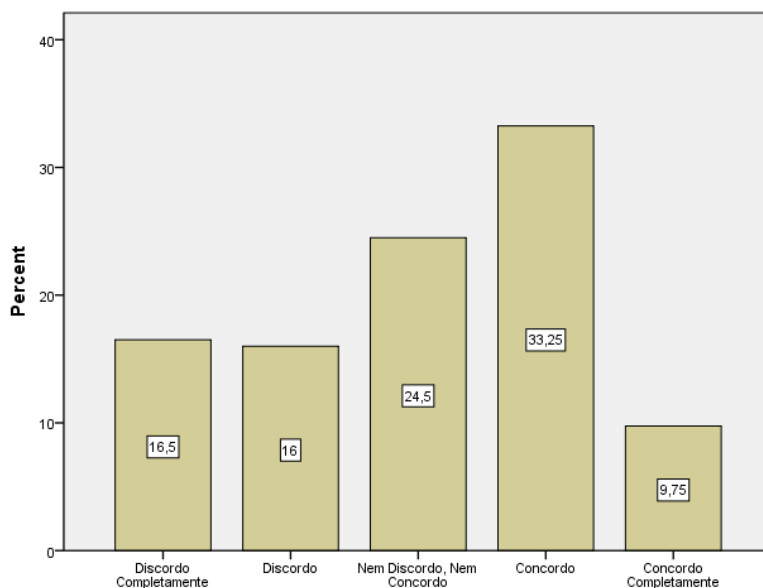
Gráfico 3 – A Cidade capta Recursos: Demográficos

Todavia, relativamente à captação de recursos de turismo e eventos, os inquiridos têm uma opinião mais favorável (gráfico 4 e gráfico 5). No que diz respeito aos recursos turísticos, verifica-se que a maioria dos respondentes concorda ou concorda totalmente (31,5% e 8,75% respectivamente) com o facto de que a Cidade da Guarda capta recursos para incentivar o turismo. Note-se que 28% dos indivíduos inquiridos não tem opinião formada e, apesar de não ser de maior relevo, ainda tem alguma significância os 17% da população inquirida que discorda totalmente no potencial da cidade em captar recursos ao nível do turismo.

Gráfico 4 – A Cidade capta Recursos: Turismo

No que respeita à captação de eventos, 24,5% dos respondentes não tem opinião formada e a maioria concorda (33,25%) ou concorda totalmente (9,75%) com o facto que a cidade da Guarda capta recursos capazes de incentivar eventos, como se pode observar no gráfico 5.

Gráfico 5 – A Cidade capta Recursos: Eventos



Apesar da população inquirida apresentar algum negativismo no que diz respeito à captação de recursos de investimento e demográficos, em termos turísticos e de novos eventos demonstra mais optimismo, sendo este um ponto favorável para uma reconstrução de imagem da cidade da Guarda. Estes recursos podem ser um meio inovador de desenvolvimento para a cidade e população.

Questão 5 - *Quais as Medidas e os Domínios Prioritárias para a Cidade da Guarda?*

No caso das medidas que os inquiridos consideram mais importantes para a cidade da Guarda destacam-se: “Fomentar o Espírito de Iniciativa dos mais jovens”, com uma percentagem de 61%. “Emprego e Formação”, com 57% e “Apoiar a Inovação dos Empreendedores”, com 48,8%. Salienta-se também o facto que o indivíduo está preocupado com a sua qualidade de vida, bem como, com as condições de acessibilidade da cidade, representando respectivamente 30% e 31%. Como se pode visualizar no quadro 9 em baixo transcrito.

Quadro 9 – Medidas Prioritárias para a Cidade da Guarda

	Não		Sim	
	N	%	N	%
<u>Fomentar o espírito de iniciativa dos mais jovens</u>	156	39,0	244	<u>61,0</u>
<u>Apoiar a inovação dos empreendedores</u>	205	51,3	195	<u>48,8</u>
Renovar alguns sectores empresariais	289	72,3	111	27,8
<u>Emprego e Formação</u>	172	43,0	228	<u>57,0</u>
Salvaguardar o património cultural	296	74,0	104	26,0
Dinamizar o sistema científico e tecnológico	325	81,3	75	18,8
Regeneração urbana, aumentar a qualidade de vida do cidadão	279	69,8	121	30,3
Melhoria das acessibilidades e mobilidades	273	68,3	127	31,8
Outras	384	96,0	16	4,0

Quanto aos domínios prioritários da cidade (Quadro 10), verifica-se que o domínio mais exigido pelo indivíduo inquirido foi “Emprego e Formação”, com 75%, seguido de “Incentivo Empresarial”, com 68,4% e posteriormente as “Tecnologias de Informação e Comunicação” com 47,9%.

Quadro 10 – Domínios Prioritários para a Cidade da Guarda

	Não		Sim	
	N	%	N	%
Ambiente	296	74,2	103	25,8
<u>Novas Tecnologias de Informação e Comunicação</u>	208	52,1	191	<u>47,9</u>
Responsabilidade Social	273	68,4	126	31,6
<u>Emprego e Formação</u>	99	24,8	300	<u>75,2</u>
Habituação	325	81,5	74	18,5
<u>Incentivo Empresarial</u>	126	31,6	273	<u>68,4</u>
Espaços Lúdicos	319	79,9	80	20,1
Outros	375	94,0	24	6,0

Estas respostas podem ser representativas da preocupação da população com a atual situação económica. Sendo assim, o desemprego corresponde a uma das prioridades máximas, requerendo o Governo Local um maior empenho e uma aposta mais afetiva, tendo por base as tecnologias de informação e comunicação, ferramentas necessárias para o desenvolvimento não só da população, mas como de toda a cidade. Deve, então, procurar definir medidas de apoio às iniciativas dos mais jovens, apoiar os novos empreendedores e dar novas formações aos novos e atuais empresários. Como foi verificado pela leitura dos quadros, maioritariamente, a amostra sente que o Governo Local deve e tem que fazer mais para ajudar as empresas a permanecerem na cidade e, por outro lado, deve apostar mais no tecido empresarial como forma de desenvolvimento vital para a cidade da Guarda.

Pelo que podemos constatar que o sistema de *governance* não tem sido uma questão próxima do cidadão.

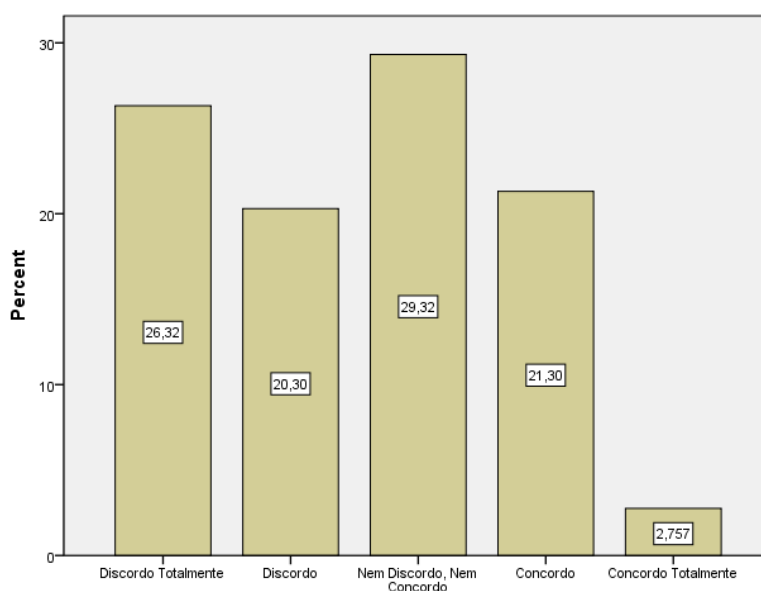
5.3.2 – Grupo 2: Marketing Territorial

Questão 3 - *As Qualidades da Cidade Melhoraram a Imagem da Cidade e Mobilizaram o Governo Local a empenhar-se mais na sua reconstrução?*

Para responder a esta questão, questionou-se a população sobre se considerou que o centro histórico estava bem requalificado. Visualizando o gráfico 6, na opinião dos inquiridos, o centro histórico não está bem requalificado, já que 26,32% da população inquirida discorda totalmente e 20,30% discorda com o facto do centro histórico estar bem requalificado.

Acrescenta-se ainda que 29,32% não concordam nem discordam sobre a questão colocada. Por fim, verifica-se que apenas cerca de 24% dos inquiridos concordam com a boa requalificação do centro histórico.

Gráfico 6 – O Centro Histórico está bem Requalificado



Conclui-se, portanto, que para a maioria da população inquirida o centro histórico não está bem requalificado. Assim, apesar das obras realizadas na requalificação da cidade, a população da Guarda não está convencida do empenho e mobilização do Governo Local para a melhor imagem da cidade.

Este pode ser o resultado de reduzida eficácia das políticas adotadas pelo Governo Local na construção histórica da cidade da Guarda.

Questão 4 – As Desvantagens da Cidade Prejudicam a Imagem e Condicionam o Governo Local a empenhar-se na sua reconstrução?

Na opinião dos inquiridos as desvantagens da cidade apontadas e que prejudicam a sua imagem, como se observa no quadro 11, são: “Oportunidades de Emprego”, com 74,5% das respostas, “Desertificação Populacional”, registando uma percentagem de 63,4% e o “Relacionamento entre Instituições”, assinalada por 32% dos inquiridos. Estas desvantagens são, para estes indivíduos, as mais prejudiciais, em que se denota, novamente, o emprego como principal motivo de preocupação. Consequentemente, é natural a procura de novos territórios para satisfazer as suas necessidades socioeconómicas.

Quadro 11 – Desvantagens que Prejudiquem a Cidade

	Não		Sim	
	N	%	N	%
Diversidade Empresarial	319	79,8	81	20,3
Violência	294	73,5	106	26,5
Localização Geográfica	283	70,8	117	29,3
<u>Desertificação Populacional</u>	146	36,6	253	<u>63,4</u>
<u>Relacionamento entre Instituições</u>	272	68,0	128	<u>32,0</u>
<u>Oportunidades de Emprego</u>	102	25,5	298	<u>74,5</u>
Organização do Espaço Público	326	81,5	74	18,5
Degradação dos Monumentos	306	76,5	94	23,5
Outras	362	90,5	38	9,5

Questão 6 – Qual a Palavra-Chave que Caracteriza a Cidade?

Da análise do quadro 12, sobre a caracterização da cidade pela amostra, verifica-se que 62,5% dos inquiridos identificam a cidade da Guarda como uma cidade fria, 51,8% considera que esta é uma cidade saudável (ar puro), devido às suas características climáticas e 47% consideram esta cidade como histórica, pelas suas muralhas antigas e espaços históricos.

Quadro 12 – Palavras-Chaves que Caraterizam a Cidade da Guarda

	Não		Sim	
	N	%	N	%
Cidade Fria	150	37,5	250	62,5
Cidade Formosa	311	77,8	89	22,3
Cidade Forte	344	86,0	56	14,0
Cidade Fiel	335	83,8	65	16,3
Cidade Farta	364	91,0	36	9,0
Cidade Histórica	212	53,0	188	47,0
Cidade Turística	313	78,3	87	21,8
Cidade Saudável (Ar Puro)	193	48,3	207	51,8
Cidade Localização Privilegiada	297	74,3	103	25,8
Cidade Cultural	325	81,3	75	18,8
Cidade com Potencial de Exploração Agrícola	346	86,5	54	13,5

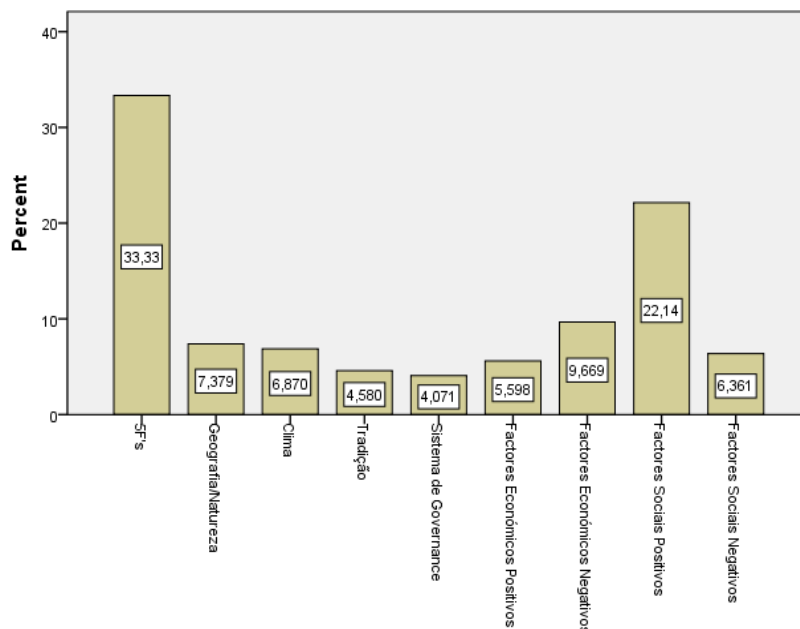
Quanto às palavras que identificam a cidade, os resultados encontram-se a seguir analisados. Esta questão foi muito pertinente, porque, além de ser uma questão de resposta aberta, era também, uma questão em que permitia ao inquirido exprimir três adjetivos sobre a cidade. Como já foi referido anteriormente, muitas palavras foram ditas sobre a cidade, e assim, para operacionalizar melhor o estudo, foi necessário agrupar as respostas em 9 grupos distintos. Nomeadamente: 5F's; Geografia/Natureza; Clima; Tradição; Sistema de *Governance*; Factores Económicos Positivos; Factores Económicos Negativos; Factores Sociais Positivos e Factores Sociais Negativos.

Neste sentido, lendo o quadro 13 dos 400 inquiridos, 97,5% responderam às três palavras, 1,8% respondeu a nenhuma palavra e 0,8% respondeu a duas palavras.

Quadro 13 – Quantas Palavras o Inquirido Respondeu

		N	%
Respondeu a quantas palavras	Não respondeu a nenhuma	7	1,8
	Respondeu a 1	0	,0
	Respondeu a 2	3	,8
	Respondeu a 3	390	97,5

Relativamente à primeira palavra associada à cidade, 33% dos inquiridos consideram a Guarda como a cidade dos “5F's”, predominando a palavra Fria. A população inquirida deu também destaque a adjetivos agrupados nos “Factores Sociais Positivos”(22%), em que as palavras dominantes são Agradável, Saudável e Pacata, como se observa no gráfico 7.

Gráfico 7 – Três Palavras que Caracterizam a Cidade: 1ª Palavra

Seguidamente observa-se no quadro 14 que o sexo feminino respondeu maioritariamente, no que diz respeito ao grupo “5F’s”, 85 inquiridos femininos para 46 inquiridos do sexo masculino (36%, 29,9% respetivamente); nos “Fatores Sociais Positivos” temos 53 inquiridos do sexo feminino, correspondente a 22,5% e 33 inquiridos do sexo masculino, que corresponde a 21,4%.

Quadro 14 – 1ª Palavra que Caracteriza a Cidade da Guarda * Género

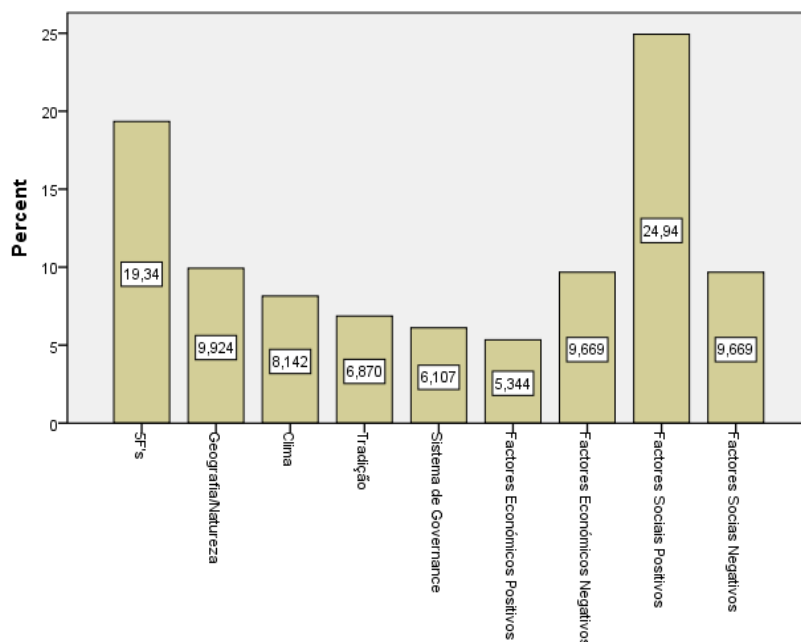
		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
		N		
Três palavras que caracterizam a cidade: 1ª Palavra	5F's	85	46	131
	%	36,0	29,9	33,6
	Geografia/Natureza	14	15	29
	%	5,9	9,7	7,4
	Clima	15	11	26
	%	6,4	7,1	6,7
	Tradição	15	2	17
	%	6,4	1,3	4,4
	Sistema de Governança	6	10	16
	%	2,5	6,5	4,1
	Fatores Económicos Positivos	10	12	22
	%	4,2	7,8	5,6
	Fatores Económicos Negativos	26	12	38
	%	11,0	7,8	9,7
	Fatores Sociais Positivos	53	33	86
	%	22,5	21,4	22,1
	Fatores Sociais Negativos	12	13	25
	%	5,1	8,4	6,4
Total		236	154	390
%		100,0	100,0	100,0

No que respeita ao grupo etário, visualizando o quadro 15, predomina na resposta o grupo “5F’s” o grupo etário entre os 18 aos 30 anos (37,9%), enquanto na faixa etária dos 31 aos 50 anos prevalece o grupo nos “Fatores Positivos Sociais” com 22,1%.

Quadro 15 – 1ª Palavra que Carateriza a Cidade da Guarda * Grupo Etário

		Grupo Etário				N
		Menos de 18 anos	Dos 18 aos 30 anos	Dos 31 aos 50 anos	Mais de 50 anos	Total
Três palavras que caracterizam a cidade: 1ª Palavra	5F's	3	66	53	9	131
	%	60,0	37,9	29,3	30,0	33,6
	Geografia/Natureza	1	12	14	2	29
	%	20,0	6,9	7,7	6,7	7,4
	Clima	1	7	17	1	26
	%	20,0	4,0	9,4	3,3	6,7
	Tradição	0	6	7	4	17
	%	,0	3,4	3,9	13,3	4,4
	Sistema de <i>Governance</i>	0	6	9	1	16
	%	,0	3,4	5,0	3,3	4,1
	Fatores Económicos Positivos	0	9	10	3	22
	%	,0	5,2	5,5	10,0	5,6
	Fatores Económicos Negativos	0	17	19	2	38
	%	,0	9,8	10,5	6,7	9,7
	Fatores Sociais Positivos	0	38	40	8	86
	%	,0	21,8	22,1	26,7	22,1
	Fatores Sociais Negativos	0	13	12	0	25
	%	,0	7,5	6,6	,0	6,4
Total		5	174	181	30	390
%		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

No gráfico 8 caracteriza-se a segunda palavra mais escolhida para a cidade. Destacam-se palavras que compõem o grupo dos “Fatores Sociais Positivos” (25%), palavras como Confortável, Acolhedora, Simpática, foram as mais escolhidas. Seguindo-se o grupo dos adjetivos denominados por “5F’s” com 19%, onde a palavra Fria e Forte prevaleceram, os restantes grupos equiparam-se entre os 5% e os 9%.

Gráfico 8 – Três Palavras que caracterizam a Cidade: 2ª Palavra

Seguidamente observa-se que o sexo feminino respondeu maioritariamente no que diz respeito ao grupo “Fatores Sociais Positivos”, 61 inquiridos femininos (25,8%) para 35 inquiridos do sexo masculino (22,7%); no grupo “5F’s” temos 42 inquiridos do sexo feminino e 34 inquiridos do sexo masculino (17,8%, 22,1% respetivamente).

Quadro 16 – 2ª Palavra que Caracteriza a Cidade da Guarda * Género

Três palavras que caracterizam a cidade: 2ª Palavra		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
		N		
5F's		42	34	76
	%	17,8	22,1	19,5
Geografia/Natureza		24	14	38
	%	10,2	9,1	9,7
Clima		19	13	32
	%	8,1	8,4	8,2
Tradição		16	11	27
	%	6,8	7,1	6,9
Sistema de <i>Governance</i>		14	10	24
	%	5,9	6,5	6,2
Fatores Económicos Positivos		13	8	21
	%	5,5	5,2	5,4
Fatores Económicos Negativos		28	10	38
	%	11,9	6,5	9,7
Fatores Sociais Positivos		61	35	96
	%	25,8	22,7	24,6
Fatores Sociais Negativos		19	19	38
	%	8,1	12,3	9,7
Total		236	154	390
%		100,0	100,0	100,0

O Grupo Etário predominante na resposta ao grupo “Fatores Sociais Positivos” é dos 18 aos 30 anos (28,2%), como se observa no quadro 17.

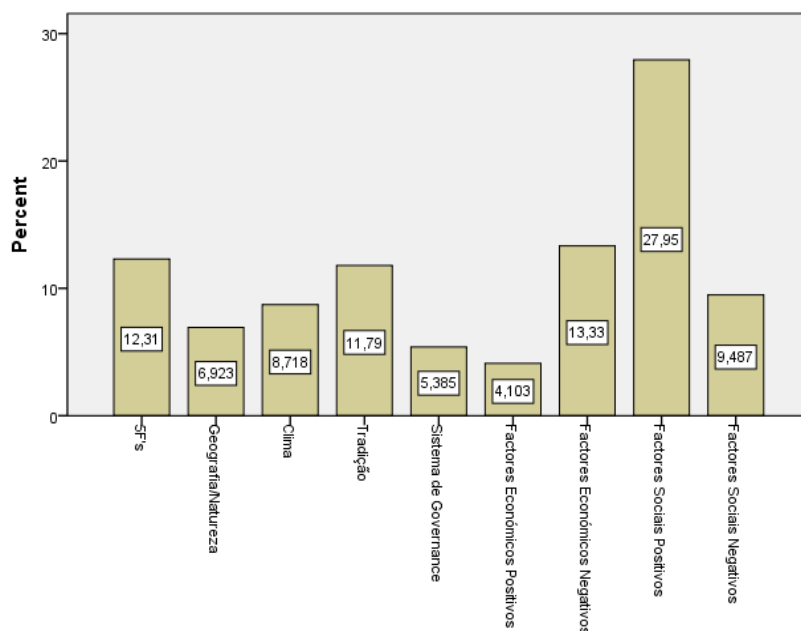
Quadro 17 – 2ª Palavra que Caracteriza a Cidade da Guarda * Grupo Etário

		Grupo Etário				N
		Menos de 18 anos	Dos 18 aos 30 anos	Dos 31 aos 50 anos	Mais de 50 anos	Total
Três palavras que caracterizam a cidade: 2ª Palavra	5F's	3	31	33	9	76
	%	60,0	17,8	18,2	30,0	19,5
	Geografia/Natureza	1	16	21	0	38
	%	20,0	9,2	11,6	,0	9,7
	Clima	0	12	19	1	32
	%	,0	6,9	10,5	3,3	8,2
	Tradição	0	10	12	5	27
	%	,0	5,7	6,6	16,7	6,9
	Sistema de <i>Governance</i>	0	9	14	1	24
	%	,0	5,2	7,7	3,3	6,2
	Fatores Económicos Positivos	0	8	12	3	21
	%	,0	4,6	6,6	3,3	5,4
	Fatores Económicos Negativos	0	20	16	2	38
	%	,0	11,5	8,8	6,7	9,7
	Fatores Sociais Positivos	1	49	38	8	96
%	20,0	28,2	21,0	26,7	24,6	
Fatores Sociais Negativos	0	19	16	3	38	
%	,0	10,9	8,8	10,0	9,7	
Total		5	174	181	30	390
%		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A terceira palavra que caracteriza a cidade da Guarda, tal como vem no gráfico 9, foi aquela em que mais se destacou das outras palavras do grupo. O grupo “Fatores Sociais Positivos”, que representa 28% da população inquirida, onde nomearam a cidade como Segura, Calma e Divertida. Nesta palavra, a população inquirida deu, também destaque aos “Fatores Económicos Negativos”, que qualificaram a cidade como Pouco Desenvolvida, Desemprego, Deserta, representando 13% das respostas válidas.

É de notar que apesar da imagem negativa, os inquiridos quando avaliam sobre o papel da entidade de gestão da cidade, acabam por também apreciar o local onde vivem.

As respostas negativas que foram encontradas, e são ainda bastantes, denotam nos adjetivos que foram escolhidos, precisamente esse descontentamento.

Gráfico 9 – Três Palavras que Caracterizam a Cidade: 3ª Palavra

Seguidamente observa-se no quadro 18 que o sexo feminino respondeu maioritariamente, no que diz respeito ao grupo “Fatores Económicos Negativos”, 14,8% para 10,6% do sexo masculino. No entanto, apesar do grupo feminino ter sido maioritariamente a responder (61 para 47, respetivamente feminino para masculino), ao nível percentil, a população masculina lidera no grupo “Fatores Sociais Positivos”, com 31,1% para 25,8%. O grupo “Tradição”, e “5F’s” foram os grupos a ser mais destacados pela população feminina. Enquanto que a população masculina prevaleceu pelo grupo “5F’s” e “Fatores Sociais Negativos”.

O Grupo Etário predominante no grupo “Fatores Positivos Sociais” regista-se nos 31 aos 50 anos, como 52 inquiridos (29,2%), como se pode verificar no quadro 19. Relativamente no grupo “Fatores Económicos Negativos” prevaleceu o grupo etário compreendido dos 18 aos 30 anos (14,9%).

Quadro 18 – 3ª Palavra que Caracteriza a Cidade da Guarda * Género

		Sexo		N
		Feminino	Masculino	Total
		Três palavras que caracterizam a cidade: 3ª Palavra	5F's	29
	%	12,3	12,6	12,4
	Geografia/Natureza	19	7	26
	%	8,1	4,6	6,7
	Clima	22	12	34
	%	9,3	7,9	8,8
	Tradição	33	13	46
	%	14,0	8,6	11,9
	Sistema de <i>Governance</i>	8	13	21
	%	3,4	8,6	5,4
	Fatores Económicos Positivos	9	7	16
	%	3,8	4,6	4,1
	Fatores Económicos Negativos	35	16	51
	%	14,8	10,6	13,2
	Fatores Sociais Positivos	61	47	108
	%	25,8	31,1	27,9
	Fatores Sociais Negativos	20	17	37
	%	8,5	11,3	9,6
Total		236	151	387
%		100,0	100,0	100,0

Quadro 19 – 3ª Palavra que Caracteriza a Cidade da Guarda * Grupo Etário

		Grupo Etário				N
		Menos de 18 anos	Dos 18 aos 30 anos	Dos 31 aos 50 anos	Mais de 50 anos	Total
		Três palavras que caracterizam a cidade: 3ª Palavra	5F's	4	21	18
	%	80,0	12,1	10,1	16,7	12,4
	Geografia/Natureza	0	6	18	2	26
	%	,0	3,4	10,1	6,7	6,7
	Clima	0	19	12	3	34
	%	,0	10,9	6,7	10,0	8,8
	Tradição	1	18	22	5	46
	%	20,0	10,3	12,4	16,7	11,9
	Sistema de <i>Governance</i>	0	8	11	2	21
	%	,0	4,6	6,2	6,7	5,4
	Fatores Económicos Positivos	0	6	8	2	16
	%	,0	3,4	4,5	6,7	4,1
	Fatores Económicos Negativos	0	26	23	2	51
	%	,0	14,9	12,9	6,7	13,2
	Fatores Sociais Positivos	0	48	52	8	108
	%	,0	27,6	29,2	26,7	27,9
	Fatores Sociais Negativos	0	22	14	1	37
	%	,0	12,6	7,9	3,3	9,6
Total		5	174	178	30	387
%		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

De modo a obter uma avaliação da população inquirida do seu grau de “satisfação” ou “insatisfação”, cruzou-se os dados das três palavras. Assim, como se verifica no anexo

2²³ respeitante à primeira palavra sobre a segunda, 36 inquiridos que assinalaram na 1ª palavra do grupo dos “5F’s”, assinalaram na 2ª palavra no grupo dos “Fatores Sociais Positivos”. Dos 25 inquiridos que indicaram na 1ª palavra do grupo “5F’s”, destacaram na 2ª palavra o mesmo grupo, “5F’s”.

Então, numa primeira análise, conclui-se que a população inquirida está numa fase até otimista e acredita nas potencialidades da cidade.

No anexo 3²⁴ em que se verifica o cruzamento de dados da primeira palavra com a terceira palavra, os resultados obtidos são ligeiramente parecidos com o anterior. A população inquirida corresponde a 43 indivíduos no grupo “Fatores Sociais Positivos” que indicaram a palavra para a 3ª palavra foram os mesmos que destacaram para a 1ª palavra do grupo “5F’s”. Também se pode realçar que 14 indivíduos que responderem no grupo “Fatores Económicos Negativos” responderam igualmente para a 1ª palavra do grupo “5F’s”.

Relativamente ao anexo 4²⁵ que diz menção à 2ª palavra com a 3ª palavra, lê-se que 35 dos inquiridos que indicaram na 3ª palavra do grupo “Fatores Sociais Positivos”, também indicaram na 2ª palavra do mesmo grupo. Dos 18 inquiridos que indicaram na 2ª palavra do grupo “5F’s”, destacaram na 3ª palavra o mesmo grupo, “5F’s”. De nomear que o grupo “Fatores Sociais Negativos” na 3ª palavra, como na 2ª palavra teve um número de respostas de 13 inquiridos.

Em suma, não se pode chegar a uma conclusão precisa, visto que os valores são vagos e dispersos no número existente de respostas. Poder-se-á dizer que a população inquirida mostrou-se descontente com o sistema de *governance* aplicado na sua cidade, contudo, acredita em algumas potencialidades que a cidade da Guarda apresenta, nomeadamente, os elementos caracterizadores dos “5F’s”, de ser calma, acolhedora, saudável (ar puro) e simpática.

²³ Ver Anexo 2

²⁴ Ver Anexo 3

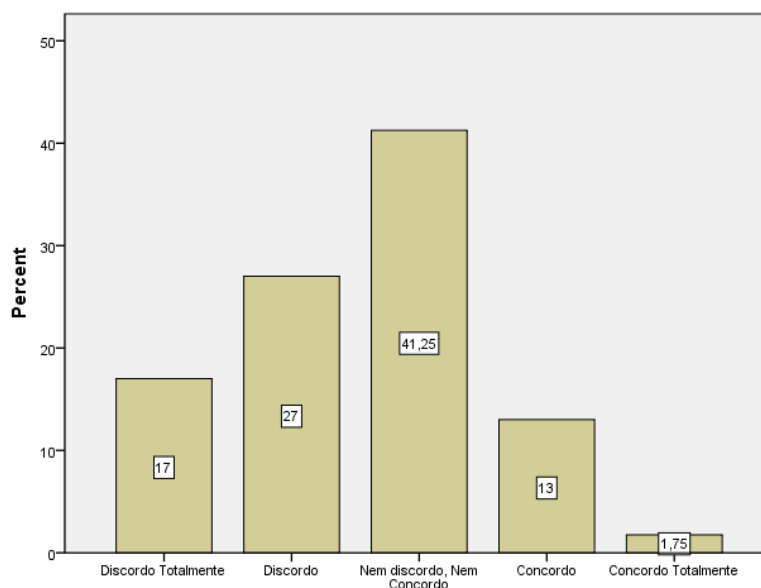
²⁵ Ver Anexo 4

Questão 7 – A Cidade Comunica Eficazmente com a População e Entidades?

No que diz respeito à comunicação, analisou-se a eficácia desta, tendo em conta o poder local. Analisando o gráfico 10, verifica-se que 41,25% dos inquiridos não concorda nem discorda acerca da eficácia da comunicação no poder local. Além disso, pode ver-se que a maioria dos inquiridos discorda (27%), ou discorda totalmente (17%) que exista comunicação municipal eficaz entre o poder local, apenas cerca de 15%²⁶ a população inquirida concorda.

As respostas a esta questão, de acordo com o género, (visualizar Quadro 20), mostram que 41,3% das mulheres não concordam nem discordam, mas que a maioria destas discorda que exista comunicação eficaz do poder local, ou discorda totalmente (15%). Já para o sexo oposto, o mesmo acontece nos homens que não têm opinião formada (representa a maioria, 42%), bem como, se verifica que a maior parte destes discorda (24,8%) ou discorda completamente (19,7%) que comunicação municipal seja eficaz.

Gráfico 10 – A Comunicação Municipal é Eficaz



²⁶ 15% é a totalidade da percentagem que respondeu “concordo” e “concordo totalmente”

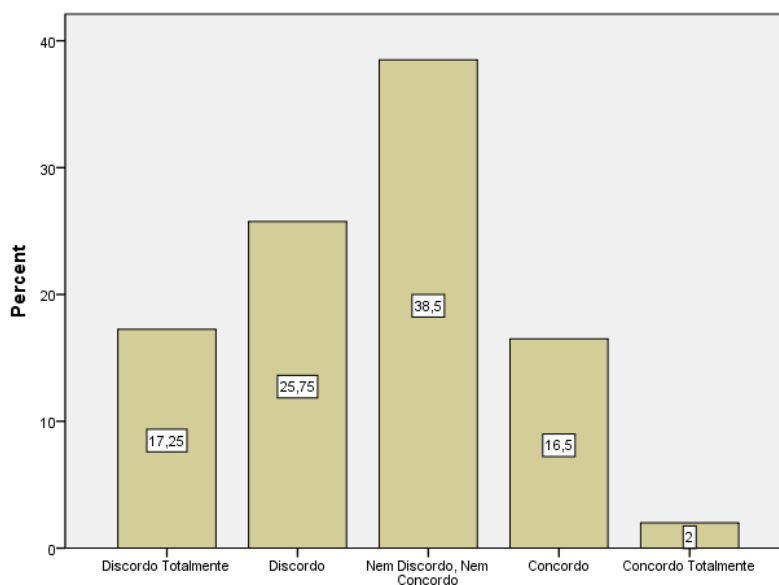
Quadro 20 – A Comunicação Municipal é Eficaz * Género

		Sexo		Total	
		Feminino	Masculino		
Comunicação Municipal é Eficaz	Discordo Totalmente	N	36	31	67
		%	15,0	19,7	16,9
	Discordo	N	67	39	106
		%	27,9	24,8	26,7
	Nem discordo, Nem Concordo	N	99	66	165
		%	41,3	42,0	41,6
	Concordo	N	33	19	52
		%	13,8	12,1	13,1
	Concordo Totalmente	N	5	2	7
		%	2,1	1,3	1,8
Total	N	240	157	397	
	%	100,0	100,0	100,0	

Em suma, tanto o sexo masculino, como o sexo feminino não têm uma opinião formada relativamente ao poder de comunicação existente na cidade da Guarda. Para a população inquirida se existe comunicação no poder local, esta é vaga e não percorre toda a população, nem mesmo no ramo empresarial. Existe um estrangulamento entre estes dois meios comunicativos que podem ser tão favoráveis ao desenvolvimento da cidade de uma forma mais eficaz e eficiente. A não existência deles inibem um desenvolvimento produtivo quer a nível económico, social, cultural e empreendedor de novos investidores nacionais e internacionais para a cidade da Guarda.

Questão 8 – A Comunicação Local transmite Eficaz e Eficientemente a Cultura e História da Cidade?

Como se pode observar no gráfico 11, verifica-se que os inquiridos, de uma forma geral, discordam em absoluto que os agentes locais divulgam eficazmente e eficientemente a cultura e história da cidade (44% dos inquiridos). Enquanto 38,5% da população inquirida nem concorda nem discorda.

Gráfico 11 - Os Agentes Locais Divulgam Eficaz e Eficientemente a Cultura e História da Cidade

No quadro 21, pode ver-se a distribuição de opiniões distribuída por género. As conclusões a retirar são as mesmas de acordo com a comunicação municipal. Ou seja, tanto o sexo masculino, como o sexo feminino não têm uma opinião formada relativamente aos agentes locais sobre a sua atuação na cultura e história na cidade da Guarda. Visualizando o quadro 21, 41,4% do sexo masculino e 36,3% do sexo feminino.

Quadro 21 – Os Agentes Locais Divulgam Eficaz e Eficientemente a Cultura e História da Cidade *
Género

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Agentes Locais	Discordo Totalmente	N	37	32	69
		%	15,4	20,4	17,4
	Discordo	N	70	32	102
		%	29,2	20,4	25,7
	Nem discordo, Nem Concorde	N	87	65	152
		%	36,3	41,4	38,3
	Concorde	N	41	25	66
		%	17,1	15,9	16,6
	Concorde Totalmente	N	5	3	8
		%	2,1	1,9	2,0
Total	N	240	157	397	
	%	100,0	100,0	100,0	

Questão 9 – Futuramente, qual a Melhor Estratégia de Comunicação, bem como os Meios e as Formas de Comunicar?

Os quadros 22, 23 e 24, são um resumo da forma como a população inquirida vê a cidade da Guarda e a sua estratégia de comunicação para o futuro.

Relativamente ao quadro 22, conclui-se, por um lado, que a população inquirida dá uma prevalência de 43,2% em fidelizar os seus cidadãos como a melhor estratégia de comunicação que o Governo Local deve adotar, pois só assim permite evitar a saída de população jovem e ativa. Por outro lado e, muito próximo a população aposta numa estratégia de conquistar novas pessoas (42,8%), o cidadão tem a noção clara que é necessário pessoas ativas, investidores, estudantes e famílias para habitarem na cidade e desenvolvê-la.

Quadro 22 – Estratégias de Comunicação a Adotar para o Futuro da Cidade da Guarda

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem Discordo, Nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Concorrência com outras cidades	38	9,6	61	15,5	158	40,1	88	22,3	49
<u>Conquista de nova população</u>	4	1,0	10	2,5	49	12,3	170	<u>42,8</u>	164	41,3
<u>Fidelização dos seus cidadãos</u>	5	1,3	14	3,5	54	13,6	171	<u>43,2</u>	152	38,4

No que concerne à divulgação dos meios de comunicação (visualizar quadro 23), verifica-se que a TV (57,6%), o Material de Informação Turística (53,9%) e a Internet (58,1%), são aqueles que os inquiridos consideram mais importantes para a divulgação da cidade da Guarda. Assim o Governo Local, bem como, as entidades competentes devem apostar nestes meios para conseguir divulgar de uma forma eficaz e eficiente a comunicação e o desenvolvimento da cidade da Guarda.

Quadro 23 – Quais os Meios de Comunicação Mais Eficazes na Comunicação da Cidade da Guarda

	Não		Sim	
	N	%	N	%
TV	169	42,4	230	<u>57,6</u>
Rádio	269	67,4	130	32,6
<u>Material de informação turística</u>	184	46,1	215	<u>53,9</u>
Jornais ou Revistas	220	55,1	179	44,9
<u>Internet</u>	167	41,9	232	<u>58,1</u>
Comunicação Boca-a-Boca	239	59,9	159	39,8
Outros	378	94,7	21	5,3

Quanto às formas de comunicação utilizadas na divulgação da cidade, a população inquirida considera mais importante a Publicidade, com uma percentagem de 62,2%, os Produtos com a Imagem da Cidade, com 67,9% e os Eventos, com 59,1%. Denota-se, a importância que o cidadão dá às TIC's, aos eventos e à promoção da própria cidade, como se pode comprovar no quadro 24.

Quadro 24 – Quais as Formas de Comunicação mais Eficazes na Divulgação da Cidade da Guarda

	Não		Sim	
	N	%	N	%
Publicidade	151	37,8	248	62,2
Experiências	260	65,2	139	34,8
Produtos com a imagem da cidade	128	32,1	271	67,9
Contactos diretos com a população	247	61,9	152	38,1
Eventos	163	40,9	236	59,1
Patrocínios	291	72,9	108	27,1
Outros	383	96,0	16	4,0

5.4 – Análise dos Fatores Determinantes para a Imagem da Cidade

Para identificar os fatores determinantes da imagem da cidade da Guarda efetuou-se uma análise de componentes principais.

Neste contexto e antes de se iniciar a análise dos fatores de componentes principais fez-se uma exploração inicial das variáveis²⁷, de forma a descobrir e analisar a estrutura das variáveis selecionadas. Pretende-se pois, estudar a correlação que existe entre as variáveis observáveis, reduzindo o número de variáveis que descrevem os dados.

Para o efeito, fez-se primeiro um estudo para averiguar a eficácia da análise de componentes principais, aplicando o teste de *Bartlett* e o teste da estatística de *Kaiser-Meyer-Olken* (KMO), como se pode observar no quadro 25.

Quadro 25 – Coeficiente de KMO e Teste de Bartlett's

Teste KMO e Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5628,024
	df	276
	Sig.	,000

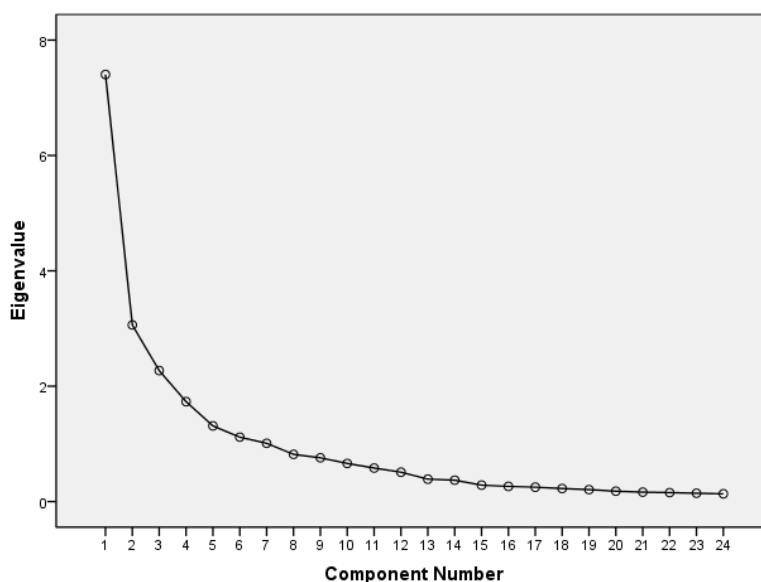
²⁷ Ver Anexo 5

Através do teste de esfericidade de *Bartlett* testou-se a hipótese H_0 : Não existe correlação entre as variáveis. Ao nível de significância de 5% rejeita-se H_0 , concluindo-se que existe correlação entre as variáveis. Da análise do quadro 25, verifica-se também que a estatística KMO assume o valor 0,851, indicando que existe uma boa correlação entre as variáveis, como também pode ser observado na matriz de correlações²⁸. Desta análise prévia pode-se concluir que se cumprem os requisitos da aplicação da análise de componentes principais.

Como o número de variáveis é inferior a 30, opta-se pelo critério de *Kaiser* para a escolha do número de componentes principais, retendo-se os fatores que tenham *eigenvalues* superiores a 1. Verifica-se a variância retida nas componentes principais²⁹, sobressaindo sete Componentes Principais (CP) que se devem reter, que conjuntamente explicam cerca de 75% da variância total. Sendo que a primeira explica 16,2%, a segunda 13,1% variância total e assim sucessivamente.

Como se pode observar no gráfico 12 (*Scree Plot*) confirmam-se os resultados anteriores e a existência de sete Componentes Principais.

Gráfico 12 – *Scree Plot*



²⁸ Ver Anexo 6

²⁹ Ver Anexo 7

Tomemos como exemplo a primeira variável, a componente principal retida explica 37,1% da variância da variável “*Existem incentivos neste município à participação do Cidadão?*”, ou seja, as proporções da variância total da cada variável que é explicada pelas componentes principais retidas. Pode verificar-se que após a extração das componentes principais é retida pelo menos cerca de 50% da variabilidade inicial em quase todas as variáveis³⁰.

Os coeficientes (*loadings* ou pesos) relacionam as variáveis com as componentes antes da rotação. Por exemplo, o peso da componente principal 1 na variável “*Existem incentivos neste município à participação do Cidadão?*” é de 0,736. São de ter em conta os pesos superiores a 0,3 por isso a **Componente Principal 1** está relacionada com todas as variáveis excepto com “*Conquista de nova população*”, “*Fidelização dos cidadãos*”, “*Considera importante a intervenção do cidadão nas atividades do município?*”.

De forma análoga, podem ver-se as relações entre as restantes componentes (CP2, CP3, CP4, CP5, CP6 e CP7)³¹.

Para melhor interpretar os resultados, é normal aplicar uma rotação das componentes principais. O objetivo desta rotação é distinguir os valores dos pesos, de modo a que cada variável seja associada a uma componente específica. Facilitando deste modo, a interpretação de cada componente principal, como se verifica no quadro 26, mostra os pesos das variáveis nas respetivas componentes principais no espaço rodado (*varimax*).

³⁰ Ver Anexo 8

³¹ Ver Anexo 9

Quadro 26 – Peso das Variáveis nas Componentes Principais com Rotação *Varimax*

	Componentes Principais						
	1	2	3	4	5	6	7
P245	,837	,104	,184	,125	,056	,031	-,171
P244	,836	,092	,173	,057	,102	,092	-,198
P242	,822	,036	,094	,221	,287	-,018	,142
P241	,804	,060	,152	,133	,220	,021	,115
P243	,789	,080	,100	,192	,227	-,103	,207
P131	,043	,892	,109	,051	,068	,111	,065
P133	,139	,859	,161	,003	,068	,057	-,158
P132	,053	,846	,079	,045	-,048	-,032	,211
P134	,058	,833	,125	,103	,074	,172	-,159
P143	,147	,109	,843	,221	,113	,055	-,081
P144	,117	,130	,810	,131	,077	,071	-,111
P141	,188	,149	,780	,252	,093	-,035	,061
P142	,183	,129	,777	,302	,139	-,023	,146
P153	,186	,049	,252	,864	,082	,013	,034
P151	,188	,059	,269	,846	,173	-,003	-,008
P152	,190	,071	,331	,835	,150	,016	-,043
P32	,214	,106	,041	,129	,830	,012	,054
P31	,200	,023	,219	,135	,787	,040	-,032
P23	,374	-,078	,040	,016	,473	-,039	,244
P11	,263	,122	,194	,282	,403	-,081	-,024
P333	,021	,085	,003	-,010	-,024	,879	,035
P332	,008	,078	,056	,033	-,040	,874	,184
P18	-,042	,215	,007	-,033	,118	,475	-,475
P331	,019	,076	-,025	-,030	,169	,303	,737

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Numa primeira análise pode concluir-se:

- As variáveis mais associadas à **Componente Principal 1** são: “Apela ao envolvimento e participação do cidadão”, “Na interação com os outros agentes locais”, “Na promoção da cidade da Guarda a nível nacional”, “Na criação de uma imagem de marca da cidade da Guarda” e “Na promoção da cidade da Guarda a nível internacional”. Assim, esta componente (CPI1) através das variáveis descritas pode denominar-se por “Empenho e Mobilização do Sistema de Governance”, visto tratar-se de uma componente voltada para o desenvolvimento da cidade e para o apelo ao cidadão para uma melhor promoção de imagem desta.

- No caso da **Componente Principal 2**, verifica-se que as variáveis mais associadas são: “Promoção da cidade da Guarda a nível nacional”, “Promoção da cidade da Guarda a nível internacional”, “Na interação com os outros agentes locais/empresas” e “Na interação com a população”. Trata-se, então, de uma componente voltada sobretudo

para a promoção da cidade e a sua envolvência com outros agentes sociais e económicos, foi denominada por “Promoção a Cidade”.

- Quanto à **Componente Principal 3**, verifica-se que as variáveis mais associadas são “Investimento”, “Demográfico”, “Turismo” e “Eventos”. Designa-se, assim, por uma componente principal de “Recursos Capitalizadores do Desenvolvimento da Cidade”, isto porque retrata especificamente quais são os recursos vitais para a sustentabilidade da cidade da Guarda, bem como, para a sua expansão.

- No que concerne à **Componente Principal 4**, as variáveis são: “Motivações”, “Exigências” e “Ambições”. Esta componente é baseada nas características psicossociais do cidadão da cidade da Guarda. São eles o pilar de uma reestruturação eficiente e eficaz num plano da estratégia de desenvolvimento da cidade. Sem motivações, exigências, nem ambições a cidade não consegue chegar ao êxito máximo. É, assim, intitulada por “Caraterísticas Pessoais do Cidadão”.

- Na **Componente Principal 5**, as variáveis mais associadas são “Os agentes locais divulgam eficaz e eficientemente a cultura e história da cidade da Guarda?”, “Considera que a comunicação municipal é eficaz entre o poder local?”, “O centro histórico, na sua opinião, está bem requalificado/restaurado?” e “Existem incentivos neste município à participação do cidadão?”. Tendo em conta os pesos fatoriais desta componente, e sua importância denomina-se de, “O Poder Local e a Comunicação”.

Para a **Componente Principal 6**, as variáveis mais associadas são: “Fidelização dos seus cidadãos”, “Conquista de nova população” e “Considera importante a intervenção do cidadão nas atividades do município?”. Esta componente diz respeito à “Atratividade da Cidade”.

Por fim, para a **Componente Principal 7**, temos apenas uma variável que se pode considerar mais associada. A variável é “Concorrência com outras cidades.”. Esta componente considera-se com uma ameaça a ter em grande consideração “Concorrência”. Sabemos que, à priori, esta é de extrema importância, pois é impulsionadora de ganhos ou de perdas, só depende de quem dirija o poder local.

Foram realizadas seis interações até estabilizar as estimativas, no entanto, quanto menos interações são necessárias realizar, melhor os dados se adequam ao modelo.

Então podemos afirmar que segundo a opinião dos inquiridos estes sete fatores devem ser determinantes para a construção da identidade e marca da cidade da Guarda. Ao ser definida a estratégia de comunicação no âmbito do marketing territorial deve se ter em conta os resultados que advêm destes sete fatores encontrados, como uma ferramenta essencial ao desenvolvimento da competitividade da cidade da Guarda.

5.5 – Discussão dos Resultados

Neste capítulo aferiu-se o modo como os habitantes da cidade da Guarda vêem o Governo Local, analisou-se a capacidade que a cidade tem para formar novos grupos atrativos, de modo a fomentar a sua sustentabilidade socioeconómica, e tentou-se compreender como os próprios cidadãos agem em conformidade com o seu próprio município.

Ao longo da recolha de dados, foi possível observar que a população da Guarda nutre um sentimento de algum negativismo ou conformidade relativamente à situação em que a cidade se encontra, sendo da opinião de que o sistema de *governance* não coopera ativamente com a população.

De toda a análise efetuada resultaram algumas constatações importantes que é necessário reter para esta investigação e eventualmente para futuras investigações:

- A população da cidade sente-se afastada da governânica do município, não tendo participação ativa. Ressalta, portanto, a ideia de que as suas exigências, as suas ambições não são satisfeitas. De salientar que a população feminina sente mais este afastamento que a população masculina.

- Outro aspecto importante a realçar é a falta de confiança que a população tem na sua cidade em termos de captação de investimento e de novos habitantes. Como este é um fator socioeconómico de que depende a sustentabilidade da cidade e o seu desenvolvimento, trata-se de uma realidade a contrariar com alguma urgência.

Por seu turno, ao nível do turismo e eventos, a população tem uma perspetiva positiva e favorável relativamente à ação município/entidades e cidadão. Apercebem-se que é um bom fator socioeconómico de elevadas potencialidades, que pode enaltecer a cidade ao nível nacional e internacional. Constatou-se para a população é fundamental a aposta na

cultura e história da cidade, tendo noção de que estes elementos são fundamentais para desenvolver a sua cidade.

- O desemprego é uma das prioridades máximas que o Governo Local deve ter em conta, com base nas tecnologias de informação e comunicação, ferramentas necessárias para o desenvolvimento socioeconómico. Tendo em conta medidas fundamentais como fomentar o espírito de iniciativa dos mais jovens, apoiar a inovação dos empreendedores e dar novas formações aos novos empresários e aos já existentes.

- A principal potencialidade que a população vê na cidade é a sua conotação como “Cidade Fria”, uma característica que a diferencia de todas as outras cidades do país. Também se deu destaque à qualidade do ar e à sua História, dois fatores sociais importantes para uma caracterização e aposta na marca territorial.

A principal desvantagem apontada está relacionada com a escassez das oportunidades de emprego. Efetivamente, este fator económico negativo é um forte condicionante à construção de uma imagem positiva da cidade da Guarda.

- A fidelização e conquista dos seus cidadãos é considerada a melhor estratégia de comunicação que o Governo Local deve adotar, pois só assim permite minimizar a saída de população jovem e ativa. A conquista de novas pessoas, novos públicos é urgente. É fundamental a captação de pessoas ativas, investidores, estudantes e famílias para habitarem na cidade, para desenvolvê-la. Mas para isso é necessário criar condições favoráveis à sua permanência, cabendo ao Governo Local apostar devidamente numa requalificação das infraestruturas adaptáveis às novas populações.

As sete características mais importantes para a cidade da Guarda, a considerar na construção da identidade e marca da cidade são:

- Empenho e Mobilização do Sistema de *Governance*;
- Promoção da Cidade;
- Recursos Capitalizadores do Desenvolvimento da Cidade;
- Características Pessoais do Cidadão;
- O Poder Local e a Comunicação;
- Atratividade da Cidade e,
- Concorrência.

Conjuntamente, estas características formam um eficaz e eficiente motor de arranque para o desenvolvimento da cidade da Guarda. O Governo da Guarda, os investidores, os empreendedores, as entidades públicas e privadas, toda a população envolvente deverão ter em conta que, para a construção de uma imagem positiva da cidade, é necessário ter em primeiro lugar um excelente sistema de *governance*, empenhado e mobilizado a capitalizar novas decisões e ações dos diferentes atores. Tal só será viável através de uma política de cooperação que integre uma interação constante com a vertente de comunicação/promoção e desenvolvimento da cidade, que permita interligar os desejos e as ambições dos atores e das futuras gerações da cidade da Guarda, não negligenciando a concorrência.

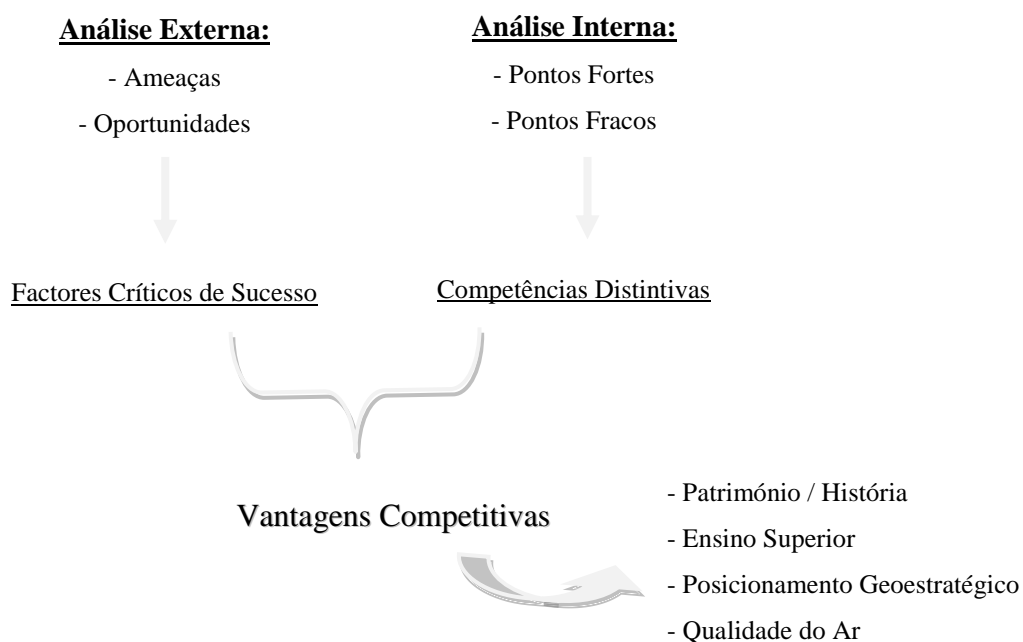
Tendo em conta a análise *SWOT* da cidade da Guarda³² e tudo o que já foi mencionado sobre a caracterização da cidade e os resultados obtidos do inquérito, obtiveram-se pontos de partida fundamentais para um futuro plano estratégico de marketing territorial, em que se obtêm vantagens competitivas cruciais para futuras investigações.

Deste modo, lendo a figura 7, a análise externa, em que se incluem recursos exógenos, é considerada um dos fatores críticos de sucesso que a cidade da Guarda potencia e nos quais, de uma forma estratégica, motivadora e eficaz, deve apostar para colmatar as ameaças vindas do exterior. A análise interna tem em conta os recursos endógenos (pontos fortes e os pontos fracos) apresentados pela cidade. Consequentemente são as competências distintivas que caracterizam a sua cidade.

Assim, para ambos os tipos de recursos transformar os pontos fracos em potencialidades e os pontos fortes em competitividade, só trará vantagem para potenciar o desenvolvimento socioeconómico da cidade da Guarda.

³² Ver Figura 6, página 63

Figura 7 – Vantagens Competitivas



Fonte – Elaboração Própria

As vantagens competitivas têm como objetivo primário ser o alicerce do desenvolvimento e estratégias de comunicação para os vários sectores públicos e privados, de forma a segmentá-los devidamente na cidade para que estes se fixem e atuem de forma estratégica num plano de desenvolvimento cooperativo e de reestruturação da cidade da Guarda.

É também fundamental ter em consideração o património e a história, pois são dois fatores importantíssimos para a cultura e o desenvolvimento turístico da cidade. Estes fatores, tais como outros, atraem turistas, investidores e empreendedores novos e com ideias inovadoras para uma reforma administrativa. Na realidade, para o turismo se constrói uma eficaz e eficiente imagem da cidade, tal como foi observado nos dados recolhidos pela população inquirida. Efetivamente, os respondentes caracterizam de forma positiva a baixa poluição existente na cidade, bem como a elevada qualidade do ar que poderão servir de suporte comunicacional com outro objetivo/alvo a alcançar. Esta sendo já uma força característica da cidade é também uma vantagem competitiva, pois através deste recurso natural, sem gastos monetários, conseguem atrair-se

variadíssimas indústrias agrícolas, sem prejuízo para o bom ambiente, e, conseqüentemente, aumentar-se-á a economia local e o emprego. Outra aposta a ter em conta é o desenvolvimento do Ensino Superior, pois a qualificação é de extrema importância quando estamos perante uma cidade com baixos recursos de mão-de-obra qualificada e ativa. Necessita-se de empregabilidade e sustentabilidade para os novos jovens, é preciso criar meios inovadores nas novas áreas educacionais para que os jovens se fixem nesta região.

Mediante estas conclusões sobre as vantagens competitivas da cidade da Guarda podemos afirmar que numa conjuntura comunicacional a cidade deverá diferenciar o seu território com base nestes argumentos.

Conclusões Finais

Num contexto de globalização, que, com frequência, quase de forma direta, se associa à desvalorização do território enquanto elemento definidor de um determinado quadro social, a leitura do espaço geográfico parece subalternizada, como se apenas o papel histórico se refletisse sobre a dinâmica passada das sociedades enquanto símbolos de uma determinada territorialidade (Caetano, 2002).

Os paradigmas de desenvolvimento, de hoje, indicam caminhos que visam a qualidade de vida das populações, numa lógica em que o progresso material assume especial importância (Elizagarete, 2006). As preocupações socioeconómicas futuras das sociedades humanas ultrapassam as fronteiras do mero crescimento económico para se agruparem a uma dinâmica que vise o bem-estar social, associando quotidianos de qualidade a modos de estar sustentáveis com as mais íntimas aspirações do ser humano (Cidrais, 1999 e Nunes, 1999). Este enquadramento revaloriza o território, cujo envolvimento e estruturam procura responder às mais urgentes preocupações das sociedades modernas (Antunes, 2007).

Assim, o aparecimento de um novo sistema de *governance* é entendido como uma nova forma de estruturar as funções e a orgânica em que assenta o papel do Estado, privilegiando as relações entre o cidadão e a administração, de modo a diferenciar o território e aumentar a sua competitividade (Araújo, 2005).

Um fator diferenciador e que se apresenta como um processo dinâmico e permite analisar o território de forma integrada, numa rede de competitividade é o marketing territorial. Este, como se verificou, é uma importante ferramenta que facilita o sistema de *governance*, pois permite interligar os sistemas de informação e bases de dados com as necessidades e desejos dos atores da região, bem como, criar oportunidades e mudanças, de modo a contrair estrangulamentos e fragilidades que o território tende a revelar. Também constitui uma ferramenta fundamental para atrair novos investidores, novas indústrias, ou mesmo novos moradores, apostando na diferenciação e criação de uma marca territorial. Assim, é fundamental estruturar um grupo eficiente e eficaz de modo a combater as debilidades do território e a insuficiente valorização dos recursos endógenos.

Por forma a dar uma resposta eficaz aos objetivos propostos inicialmente na investigação, pode-se concluir que o funcionamento e a organização do sistema de

governance ainda constituem uma preocupação para as entidades envolvidas. Consequentemente torna-se difícil diagnosticar qualquer envolvimento que se efetue dentro de um dado território, bem como identificar fatores positivos e oportunidades para construir uma imagem/marca do território.

Tendo em conta os resultados obtidos no estudo empírico, a cidade da Guarda demonstra grandes fragilidades ao nível da interação entre população e Governo local, ou seja, a cooperação e o funcionamento entre estes dois atores não existe. Logo o funcionamento do sistema de *governance* na cidade da Guarda é ineficaz. A população não se sente ativa e conqumentemente debelita a construção de uma imagem positiva para a cidade.

Neste âmbito, a cidade da Guarda necessita, numa primeira visão, de valorizar a identidade local de modo a desenvolver novas ferramentas competitivas e diferenciadoras de outros territórios. É fundamental desenvolver as potencialidades dos recursos humanos, naturais/ambientais, patrimoniais e culturais, para que os atores locais e novos investidores invistam na cidade de forma estratégica e competitiva. Revela-se também prioritário reforçar a inovação/educação no sentido de incrementar a competitividade dos diversos atores (locais, regionais e nacionais) e aumentar a sua responsabilidade para que exista um mercado qualificado e empreendedor. Afigura-se ainda necessário aumentar a satisfação da população e implementar uma imagem de forma sólida, para que a comunicação seja assertiva em todos os meios (locais, nacionais e internacionais), tornando assim a cidade um elo de comunicação entre dois territórios Portugal e Espanha, bem como a nível nacional, contrariando a dicotomia Litoral/Interior.

Por tudo isto, é necessário tomar várias medidas com o intuito de promover a qualificação dos espaços sub-regionais e urbanos, de qualificar a vida da população e do território e de promover um adequado ordenamento do território, tendo sempre presente a redução das assimetrias regionais e a intervenção de um plano estratégico coeso e aplicável às medidas exigidas pela cidade.

Contributos para a Ciência

Este trabalho da investigação contribui para um levantamento científico do que mais recentemente se discute em termos de marketing territorial e permite, ainda, visualizar a interligação entre a gestão local e a perspectiva de marketing.

Foi possível, também, realizar um estudo empírico à cidade da Guarda e contribuir para um conhecimento da opinião da população sobre a gestão do território e da sua identidade como cidade.

O presente trabalho permitiu contribuir para um melhor conhecimento teórico das variáveis que influenciam a imagem de um território, avançando com medidas diversas a adoptar para o comunicar. Os resultados alcançados permitiram mostrar a relevância do marketing territorial para um eficiente sistema de *governance*.

Este estudo é por isso novo e contribui para o aumento do conhecimento sobre a cidade. As conclusões do estudo permitem, assim, numa análise do território em termos de marketing que não existia e permitem fundamentais decisões estratégicas e operacionais ao Governo Local.

Principais Limitações da Investigação

Este trabalho de investigação detém algumas limitações.

A definição da amostra, por ser de conveniência, trouxe alguns constrangimentos na validade dos resultados, embora não a tenha eliminado, como se pode verificar pela análise estatística efetuada. No entanto, para um melhor resultado também se deveria ter inquirido todo o Distrito da Guarda e não nos termos cingido só à cidade. Mas por limitações de tempo, tal não foi possível. -

A definição de operacional marketing, nomeadamente a definição estratégica de comunicação, também ficou por fazer por, ser per se todo um segundo processo de estudo empírico de demorada concretização.

Sugestões para Futuras Investigações

Um caminho imediato de futura investigação, será a construção de uma estratégia de comunicação para o território, definindo e divulgando a sua identidade através de uma marca.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas S.A.

Alexandre, J. A. (2003). *O Planeamento Estratégico como Instrumentos de Desenvolvimento de Cidades de Média Dimensão*. Tese de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, Universidade de Aveiro, Departamento de Ambiente e Ordenamento, Aveiro.

Alves, P. (2007). Marketing e Identidade. *Pessoas e Lugares - Jornal de Animação da Rede Portuguesa Leader +, II Série, n.º 43*, pp.4-5.

Antunes, E. (2007). As Autarquias Locais e a Emergência de Novos Modelos de Gestão. In J. S. Juan Mozzicafreddo, *Ética e Administração - Como Modernizar os Serviços Públicos?* (pp. 375-406). Oeiras: Celta.

Araújo, J. F. (2000). Hierarquia e Mercado: A Experiência recente da Administração Gestonária. (E. INA, Ed.) *2º Encontro do INA: Moderna Gestão Pública dos Meios aos Resultados*, pp. 149-161.

Araújo, J. F. (2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra: Quarteto.

Araújo, J. F. (2005). *As Relações Inter-Organizacional no Sistema de Governação*. (E. e. Núcleo, Ed.) Obtido em 28 de Agosto de 2010, de Repositorio da Universidade do Minho:

[www://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3269/1/NEAPPSerieI\(7\).pdf](http://www://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3269/1/NEAPPSerieI(7).pdf)

Araújo, J. F. (2007). Avaliação de Gestão Pública - Administração Pós Burocrática. *Conferência da UNED*. Espanha: A Coruña.

Aucoin P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, Vol. 3, Nº 2, pp.115-137.

Azevedo, A., & Pereira, J. (2008). *Cidades como Marcas: Escala Multidimensional de Avaliação*. 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, Universidade do Minho, Escola de economia e Gestão, Braga.

Barbosa, L. (1996). *Mercator* (6ª Edição ed.). Lisboa: Dom Quixote

- Benko, G.** (2000). Estrategias de Comunicación y Marketing Urbano. (E. U. Regionales, Ed.) *EURE - Revista LatinoAmericana*, 26, pp. 67-76.
- Bergqvist, R. (2009). Place Marketing in a Logistics context: A Swedish case study and discourse. (Houndmills, Ed.) *Place Branding and Public Diplomacy*, 5, p. 13.
- Bilhim, J.** (2004). Qualificação e Valorização de Competências. *Colecção - Inocação e Governação nas Autarquias*, pp. 1-96.
- Caetano, L.** (2002). *Território, Globalização e Trajectória de Desenvolvimento*. (F. d. Coimbra, Ed.) Coimbra: Centro de Estudos Geográficos.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M.** (1998). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carrapeto, C., & Fonseca, F.** (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (2ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Carrapeto, C., & Fonseca, F.** (2009). *Governança, Inovação e Tecnologia - O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- CCE.** (2001). *Governança Europeia - Um Livro Branco*. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.
- Cidrais, Á.** (1999). *O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: Os casos de Évora e Portalegre*. Tese de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade Lisboa, Departamento de Geografia, Lisboa.
- Cordeiro, S. S.** (2008). *Estruturas Emergentes de Parcerias Público-Privadas*. Tese de Doutoramento em Ciências da Administração - Área de Conhecimento em Políticas Públicas e Administração Aplicada, Universidade do Minho.
- Correia, H. L., Vieira, M. j., & Dias, S. B.** (Janeiro de 2008). Quando as Cidades Marcam. *Marketeer - Estratégias, Marketing e Negócios*, n.º138, pp. 32-47.
- Costa, S. M.** (2006). *Procedimentos de Elaboração dos Planos Municipais de Ordenamento do Território*. Seminário, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- David, M.** (1996). *Contributos para uma Estratégia de Desenvolvimento dos Recursos Humanos visando a Inovação e a Qualidade no Distrito da Guarda - O Instituto Politécnico da Guarda*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

- Dinnie, K.** (2009). Destination Branding for small cities: The Essentials for Successful place Branding. *Journal of Brand Management*, 17, p. 159.
- Dionísio, P.** (1996). A Comunicação à escala Europeia. *Marketeer - Revista de Marketing, Comunicação e Vendas*, n.5, pp. 24-27.
- Dominc, M., & Gary, W.** (2008). Alternative perspectives on Marketing and the Place Brand. *European Journal of Marketing*, 42, p. 641.
- Elizagarete, V.** (2006). Estratégias de Marketing para Las Ciudades: El Turismo y La Organización de Eventos en la Europa del S. XXI. *Conferência Ibérica de Marketing das Cidades*.
- Elke, L., & Bovaird, T.** (2001). Emerging Trends in Public Management and Governance. *BBS - Teaching and Research Review*, 5, pp.1-9.
- Fermisson, J. P.** (2005). *Das Estratégias dos Actores à Estratégia do Território - O Papel dos contextos locais de Governância ao Processo de Mundialização*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Território, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Departamento de Geografia e Planeamento Regional, Lisboa.
- Fernandes, R., & Gama, R.** (2006). As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica Desenvolvimento e do Marketing Territorial. *Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento*.
- Ferrão, J.** (2000). *Planos Estratégicos - Que Contributo*. Lagos: Fórum Lagos 2020.
- Ferreira, A. F. (2005). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ferreira, J.** (2004). *A Guarda Formosa na Primeira Metade do Século XX*. Centro de Estudos Ibéricos - Câmara Municipal da Guarda. Guarda: Cestos em Granito - Apontamentos para a Identificação de uma cidade: Território, Demografia e Sociedade.
- Fonseca, F., & Ramos, R.** (2006a). *O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial como Instrumento Fundamental para o Aumento da Competitividade e Afirmação Territorial: O Caso de Almeida*. (12º Congresso da APDR - Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento) Obtido em 30 de Novembro de 2010, de

Repositorium: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7184/1/Ramos-CN-5-2006-O%20planeamento%20estrat%C3%A9gico%20de%20marketing.pdf>

Fonseca, F., & Ramos, R. (2006b). *O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial em Busca de Potenciar o Território: O Caso de Almeida*. (PLURIS 2º Congresso Luso Brasileiro para o Planeamento Urbano Regional Integrado e Sustentável) Obtido em 22 de Outubro de 2010, de Repositorium: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7224/1/Ramos-CN-2-2006-O%20PLANEAMENTO%20ESTRAT%C3%A9GICO%20DE%20MARKETING.pdf>

Fonseca, F., & Ramos, R. (2006c). *O Planeamento Estratégico em Busca de Potenciar o Território: O caso de Almeida*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Departamento de Engenharia Civil, Braga.

Fortin, M. F. (2000). *O Processo de Investigação - Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.

Gaio, S., & Borges, G. L. (2007). O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, pp. 27-36.

Gertner, D., & Kotler, P. (2004). *How Can a Place Correct a Negative Image?* Houndmills: Place Branding.

Gomes, A., & Almeida, V. (2010). O Distrito da Guarda em Números. *Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro - CCDRC*.

Gomes, J. S. (2003). A Avaliação de Políticas Públicas e a Governabilidade. In J. Mozzicafreddo, & J. S. Batista, *Ética e Administração - Como Modernizar os Serviços Públicos?* Oeiras: Celta.

González, S. (2001). *Planeamento Estratégico e Mercadotecnia Territorial*. Vigo: Atlântico do Noroeste Peninsular.

Guerreiro, M. M. (Janeiro de 2008). Impacto nas Capitais Europeias da Cultura na Marca das Cidades. *Marketeer - Estratégias, Marketing e Negócios*, n.º138, pp. 32-47.

Harfouche, A. P. (2008). *Hospitais Transformados em Empresas: Análise do Impacto na Eficiência - Estudo Comparativo*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

- Harmaakorpi, V. K., & Parjanen, S.** (2008). City Design Management as a Local Competitiveness Factor. *Place Branding and Public Diplomacy, Volume 4*, pp. 169-181.
- Henrique Albergaria, C. T.** (2007). *A Dinâmica dos Principais Pólos Urbanos da Região Centro de Portugal*.
- Hill, M. M., & Hill, A.** (2009). *Investigação por Questionário* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hood, C.** (1991). Public Management for all Seasons. *Public Administratio*, 69.
- Insch, A. M.** (2008). A Great Place to Live, Work and Play: Conceptualising place Satisfaction in the Case of a City's Residents. *Journal of Place Management and Development, 1*, p. 138.
- Jacinto Rui, V. B.** (2006). *O Interior Raiano do Centro de Portugal - Outras Fronteiras, Novos Intercâmbios*. Guarda: Centro de Estudos Ibéricos.
- John, P.** (2001). Local Governance in Western Europe . In A. Ribeiro, *Governância Municipal - Cidadania e Governação nas Câmaras Municipais Portuguesas*. Viana do Castelo: Centro de Estudos Regionais .
- Kotler, P.** (1999). *Marketing Places Europe - Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. (P. Hall, Ed.) Londres: Financial Times.
- Lage, B., Kalandides, A., Stöber, B., & Mieg, H. A.** (2008). Berlin's Creative Industries: Governing Creativity? (I. a. Innovation, Ed.) 15, p. 531.
- Lendrevie, J.** (2004). *Mercator XXI - Teoria a Prática de Marketing*. Lisboa: Don Quixote.
- Lopes, R.** (2001). *Competitividade, Inovação e Territórios*. Oeiras: Editora Celta.
- Loureiro, J. S.** (1983). *Incursões no Domínio da Estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Madureira, C., & Rodrigues, M.** (2006). A Administração Pública do Século XXI - Aprendizagem Organizacional, Mudança Comportamental e Reforma Administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão, 12*, pp. 153-171.
- Maroco, J.** (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª Edição ed.). Lisboa: Editora Sílabo.

- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I.** (2010). *Análise de Dados com o SPSS Primeiros Passos* (3ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Matos, P. M.** (2009). *A Gestão da Imagem na Afirmação da Identidade Territorial*. Artigo Científico para Seminário de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Mendez, A., & Mercier, D.** (2006). Compétences-clés de territoires: Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 32, p. 24.
- Monteiro, M. H.** (2010). Alguns Desafios de Gestão. *Dirigir - A Revista para Chefias e Quadros*, pp. 3-5.
- Moreira, J. R., & Silva, M. J.** (2005). *Marketing das Cidades - Estudo da Identidade: O Caso da Cidade da Covilhã*. Ayala Calvo, J.C. y Grupo de Investigación FEDRA, Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro.
- Mozzicafreddo, J.** (2007). Interesse Público e Funções do Estado. In J. Mozzicafreddo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, *Interesse Público, Estado e Administração* (1ª Edição ed.). Lisboa: Celta.
- Neale, S.** (2010). The Public Administrator as Collaborative citizen: three conceptions. *Public Administration Quarterly*, 34, pp. 238-261.
- Neves, A.** (2010). *Governança Pública em Rede - Uma Aplicação a Portugal* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Noisette, P., & Vallérugo, F.** (1996). *Le Marketing des Villes, um Défi pour le Développement Stratégique*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Nunes, F.** (1999). *Processo de Planeamento de Marketing Territorial Estratégico - Um Instrumento de Operacionalização de Estratégias de Política para a Área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado em Planeamento do Ambiente Urbano, Faculdade de Arquitectura e de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- OECD.** (2007). *Global Forum Governan: Modernising Government*. Obtido em 23 de Julho de 2010, de Strategies & Tools for Change: http://www.oecd.org./document/52/0,3343,en_21571361_38835508_38835572_1_1_1_1,00.html.

- Paulo, R.** (2001). Interesse Público e Funções do Estado. In J. Mozzicafreddo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, *Interesse Público, Estado e Administração*. 2009, Lisboa: Celta.
- Poeira, L.** (2007). *Políticas do Território*. Obtido em 24-25 de Fevereiro de 2011, de Atlas de Portugal - O País Socioeconómico: <http://www.igeo.pt/atlas/Cap3/Cap3f.html>
- PORCentro.** (2007). *Programa Operacional Regional do Centro 2007-2013*. FEDER.
- Porto, M.** (1996). O Ordenamento do Território face aos Desafios da Competitividade.
- QREN.** (2007). *Programa Operacional Temático Valorização do Território 2007-2013*. Proposta, Lisboa, Portugal.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V.** (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª Edição ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rainisto, K. S.** (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing practices in Northern Europe and the United States*. Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki University of Technology : Auditorium Luna.
- Raposo, V.** (2007). *Governança Hospitalar: Uma Proposta Conceptual e Metodológica para o caso Português*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Ribeiro, A.** (2007). *Governância Municipal - Cidadania e Governança nas Câmaras Municipais Portuguesas*. Viana do Castelo: CER - Centro de Estudos Regionais.
- Rocha, J. O.** (2000). *O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente*. Fórum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestonária. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rocha, J. O.** (2001). As Relações entre o Poder Político e os Funcionários. In CEDREL (Ed.), *Comunicação nos Colóquios sobre o Estatuto dos Funcionários Municipais*, (pp. 1-17). Lisboa.
- Rocha, J. O.** (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2ª Edição ed.). Lisboa: Editora Escolar .
- Rodrigues, M. Â.** (2005). *A Nova Gestão Pública na Governança Local: O Caso dos Municípios dos Distritos de Vila Real e Bragança*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

- Serrano, A., Gonçalves, F., & Neto, P.** (2005). *Cidades e Territórios do Conhecimento - Um Novo Referencial para a Competitividade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, N. M.** (2006). *A Cooperação das Câmaras Municipais nas Associações dos Municípios: O caso do Distrito de Braga*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Simão, J. M.** (2008). *O Sector Público e o Desenvolvimento Turístico Sustentável*. Tese de Doutoramento em Gestão - Especialidade Produção e Serviços, Universidade Aberta, Lisboa.
- Smith, N.** (2010). The Public Administrator as Collaborative Citizen: Three Conceptions. *Public Administration Quarterly*, 34, pp. 238-261.
- Soares, J. O., Campo, C., & Coutinho, M. C.** (2008). *Aspectos Metodológicos na Análise Multivariada de "Clusters" sociorconómicos de Base Regional*". Lisboa: Actas 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Tavares, P.** (2008). City Branding - Cidades que Marcam o Futuro. *Marketeer - Estratégias, Marketing e Negócios*, nº138, pp. 32-47.
- Warde, S.** (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000* (Vol. 23). (P. a. Studies in History, Ed.) London and New York: Routledge.
- Wu, K.-L.** (2008). Developing a Paradigm and Strategies for Sustainable Place Marketing: The Experience of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 13, p. 45.

Anexos

Anexo 2 – Três Palavras que Caraterizam a Cidade: 1ª Palavra * 2ª Palavra

Três palavras que caracterizam a cidade: 1ª Palavra		Três palavras que caracterizam a cidade: 2ª Palavra									Total
		5F's	Geografia/ Natureza	Clima	Tradição	Sistema de <i>Governance</i>	Fatores Económicos Positivos	Fatores Económicos Negativos	Fatores Sociais Positivos	Fatores Sociais Negativos	
5F's	N	25	17	12	8	3	7	17	30	12	131
	2ª Palavra										
Geografia/ Natureza	N	6	5	0	4	4	1	2	6	1	29
	2ª Palavra										
Clima	N	8	3	2	3	0	3	1	4	3	27
	2ª Palavra										
Tradição	N	3	2	0	5	0	1	0	7	0	18
	2ª Palavra										
Sistema de <i>Governance</i>	N	0	2	0	0	4	1	5	2	2	16
	2ª Palavra										
Fatores Económicos Positivos	N	1	3	8	1	0	0	2	7	0	22
	2ª Palavra										
Fatores Económicos Negativos	N	9	2	4	3	7	2	4	2	5	38
	2ª Palavra										
Fatores Sociais Positivos	N	18	5	5	3	3	5	5	36	7	87
	2ª Palavra										
Fatores Sociais Negativos	N	6	0	1	0	3	1	2	4	8	25
	2ª Palavra										
Total	N	76	39	32	27	24	21	38	98	38	393
	2ª Palavra										

Anexo 3 – Três Palavras que Caracterizam a Cidade: 1ª Palavra * 3ª Palavra

Três palavras que caracterizam a cidade: 1ª Palavra		Três palavras que caracterizam a cidade: 2ª Palavra								Total	
		5F's	Geografia/ Natureza	Clima	Tradição	Sistema de Governance	Fatores Económicos Positivos	Fatores Económicos Negativos	Fatores Sociais Positivos		Fatores Sociais Negativos
5F's	N	19	13	12	12	12	3	14	43	11	131
	2ª Palavra										
Geografia/ Natureza	N	3	3	3	3	3	1	4	7	2	29
	2ª Palavra										
Clima	N	2	4	2	6	6	0	4	6	1	26
	2ª Palavra										
Tradição	N	5	0	2	4	4	2	0	4	0	18
	2ª Palavra										
Sistema de Governance	N	1	1	2	0	0	2	6	2	2	16
	2ª Palavra										
Fatores Económicos Positivos	N	5	2	3	2	2	1	2	6	1	22
	2ª Palavra										
Fatores Económicos Negativos	N	3	2	1	7	7	0	5	8	9	38
	2ª Palavra										
Fatores Sociais Positivos	N	10	2	9	11	11	6	9	31	3	86
	2ª Palavra										
Fatores Sociais Negativos	N	0	0	1	1	1	1	8	2	8	24
	2ª Palavra										
Total	N	48	27	34	46	21	16	52	109	37	390
	2ª Palavra										

Anexo 4 – Três Palavras que Caraterizam a Cidade: 2ª Palavra * 3ª Palavra

Três palavras que caracterizam a cidade: 2ª Palavra		Três palavras que caracterizam a cidade: 3ª Palavra								Total	
		5F's	Geografia/ Natureza	Clima	Tradição	Sistema de Governance	Fatores Económicos Positivos	Fatores Económicos Negativos	Fatores Sociais Positivos		Fatores Sociais Negativos
5F's	N	18	5	9	13	3	1	4	14	5	131
	2ª Palavra										
Geografia/ Natureza	N	4	2	6	1	3	1	3	14	5	29
	2ª Palavra										
Clima	N	4	4	2	5	1	1	2	12	1	26
	2ª Palavra										
Tradição	N	4	1	4	7	2	1	1	5	1	18
	2ª Palavra										
Sistema de Governance	N	1	1	1	0	3	1	8	5	4	16
	2ª Palavra										
Fatores Económicos Positivos	N	3	1	0	2	4	1	3	7	0	22
	2ª Palavra										
Fatores Económicos Negativos	N	2	2	3	3	1	1	9	10	7	38
	2ª Palavra										
Fatores Sociais Positivos	N	11	9	7	13	2	7	13	35	1	86
	2ª Palavra										
Fatores Sociais Negativos	N	1	2	2	2	2	2	9	3	13	24
	2ª Palavra										
Total	N	48	27	34	46	21	16	52	109	37	390
	2ª Palavra										

Anexo 5 – Análise Descritiva das Variáveis

Estatística Descritiva

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Incentivos à participação do cidadão	2,59	1,017	372
Promoção Nacional da Cidade	3,24	1,177	372
Promoção Internacional da Cidade	2,86	1,137	372
Interacção c/Agentes Locais	3,32	1,205	372
Intecção c/População	3,55	1,213	372
A Cidade capta Recursos: Investimentos	2,39	1,109	372
A Cidade capta Recursos: Demográfico	2,47	1,060	372
A Cidade capta Recursos: Turismo	3,03	1,220	372
A Cidade capta Recursos: Eventos	3,04	1,236	372
A Guarda responde às suas: Motivações	2,61	1,110	372
A Guarda responde às suas: Exigências	2,58	1,062	372
A Guarda responde às suas: Ambições	2,47	1,107	372
É importante a intervenção do cidadão nas actividades do município?	4,30	,799	372
Centro Histórico está bem requalificado?	2,54	1,171	372
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Criação de uma Imagem de Marca	2,44	1,066	372
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Promoção Nacional da Cidade	2,41	1,066	372
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Promoção Internacional da Cidade	2,12	1,012	372
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Interacção com outros Agentes Locias	2,69	1,028	372
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Envolvimento e Participação do Cidadão	2,62	1,043	372
Comunicação Municipal eficaz entre o poder local	2,56	,973	372
Agentes Locais divulgam eficaz e eficientemente a cultura e história da cidade	2,59	1,017	372
Estratégia de Comunicação: Concorrência com outras cidades	3,12	1,110	372
Estratégia de Comunicação: Conquista de nova população	4,21	,829	372
Estratégia de Comunicação: Fidelização dos seus cidadãos	4,12	,874	372

Anexo 6 – *Correlation Matrix*

Correlation Matrix

	P11	P131	P132	P133	P134	P141	P142	P143	P144	P151	P152	P153	P18	P23	P241	P242	P243	P244	P245	P31	P32	P331	P332	P333
P11	1,000	,159	,094	,192	,187	,339	,339	,302	,243	,398	,382	,286	-,034	,197	,349	,407	,337	,305	,349	,360	,333	,055	-,018	-,023
P131	,159	1,000	,735	,715	,728	,241	,233	,215	,230	,149	,175	,113	,205	,013	,136	,123	,142	,152	,145	,127	,164	,114	,200	,171
P132	,094	,735	1,000	,629	,557	,213	,237	,175	,137	,107	,097	,133	,146	,005	,114	,102	,179	,086	,118	,031	,096	,133	,103	,053
P133	,192	,715	,629	1,000	,778	,277	,256	,275	,261	,138	,160	,123	,210	-,006	,186	,154	,166	,262	,253	,147	,176	-,024	,106	,150
P134	,187	,728	,557	,778	1,000	,242	,187	,253	,311	,198	,221	,168	,240	-,008	,141	,115	,083	,201	,212	,136	,152	,038	,177	,230
P141	,339	,241	,213	,277	,242	1,000	,773	,651	,567	,475	,511	,455	,015	,156	,319	,309	,351	,306	,342	,337	,188	-,007	,056	,007
P142	,339	,233	,237	,256	,187	,773	1,000	,700	,570	,491	,576	,516	,045	,201	,359	,353	,358	,299	,331	,342	,249	,088	,046	,003
P143	,302	,215	,175	,275	,253	,651	,700	1,000	,750	,482	,512	,455	,091	,155	,322	,293	,254	,316	,305	,315	,196	-,041	,086	,052
P144	,243	,230	,137	,261	,311	,567	,570	,750	1,000	,401	,434	,358	,072	,052	,259	,231	,203	,282	,309	,250	,198	-,007	,087	,053
P151	,398	,149	,107	,138	,198	,475	,491	,482	,401	1,000	,806	,777	-,014	,182	,356	,412	,398	,274	,312	,368	,282	-,006	,033	,007
P152	,382	,175	,097	,160	,221	,511	,576	,512	,434	,806	1,000	,810	,040	,185	,336	,398	,344	,325	,365	,320	,305	,010	,038	-,006
P153	,286	,113	,133	,123	,168	,455	,516	,455	,358	,777	,810	1,000	,008	,169	,325	,386	,349	,268	,330	,282	,264	,031	,049	-,009
P18	-,034	,205	,146	,210	,240	,015	,045	,091	,072	-,014	,040	,008	1,000	-,054	-,006	-,051	-,087	,100	,053	,018	,041	,026	,210	,264
P23	,197	,013	,005	-,006	-,008	,156	,201	,155	,052	,182	,185	,169	-,054	1,000	,397	,441	,399	,284	,268	,315	,369	,123	-,040	,018
P241	,349	,136	,114	,186	,141	,319	,359	,322	,259	,356	,336	,325	-,006	,397	1,000	,780	,736	,621	,622	,362	,399	,113	,022	,058
P242	,407	,123	,102	,154	,115	,309	,353	,293	,231	,412	,398	,386	-,051	,441	,780	1,000	,817	,653	,653	,437	,443	,121	,041	-,013
P243	,337	,142	,179	,166	,083	,351	,358	,254	,203	,398	,344	,349	-,087	,399	,736	,817	1,000	,581	,603	,386	,416	,105	-,037	-,035
P244	,305	,152	,086	,262	,201	,306	,299	,316	,282	,274	,325	,268	,100	,284	,621	,653	,581	1,000	,822	,334	,296	,014	,064	,048
P245	,349	,145	,118	,253	,212	,342	,331	,305	,309	,312	,365	,330	,053	,268	,622	,653	,603	,822	1,000	,311	,273	-,001	,028	,009
P31	,360	,127	,031	,147	,136	,337	,342	,315	,250	,368	,320	,282	,018	,315	,362	,437	,386	,334	,311	1,000	,611	,098	,069	,011
P32	,333	,164	,096	,176	,152	,188	,249	,196	,198	,282	,305	,264	,041	,369	,399	,443	,416	,296	,273	,611	1,000	,177	,015	,011
P331	,055	,114	,133	-,024	,038	-,007	,088	-,041	-,007	-,006	,010	,031	,026	,123	,113	,121	,105	,014	-,001	,098	,177	1,000	,278	,160
P332	-,018	,200	,103	,106	,177	,056	,046	,086	,087	,033	,038	,049	,210	-,040	,022	,041	-,037	,064	,028	,069	,015	,278	1,000	,709
P333	-,023	,171	,053	,150	,230	,007	,003	,052	,053	,007	-,006	-,009	,264	,018	,058	-,013	-,035	,048	,009	,011	,011	,160	,709	1,000

Correlation

Anexo 7 - Variância Retida nas Componentes Principais

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %
1	7,403	30,847	30,847	7,403	30,847	30,847	3,879	16,163	16,163
2	3,061	12,755	43,602	3,061	12,755	43,602	3,149	13,120	29,283
3	2,271	9,461	53,063	2,271	9,461	53,063	3,084	12,850	42,133
4	1,732	7,218	60,281	1,732	7,218	60,281	2,636	10,982	53,115
5	1,312	5,465	65,746	1,312	5,465	65,746	2,058	8,575	61,690
6	1,117	4,653	70,399	1,117	4,653	70,399	1,942	8,092	69,782
7	1,010	4,207	74,606	1,010	4,207	74,606	1,158	4,824	74,606
8	,819	3,411	78,017						
9	,758	3,159	81,176						
10	,661	2,754	83,930						
11	,581	2,422	86,351						
12	,509	2,121	88,473						
13	,389	1,619	90,092						
14	,371	1,546	91,638						
15	,285	1,185	92,824						
16	,263	1,098	93,921						
17	,249	1,037	94,958						
18	,225	,939	95,898						
19	,207	,861	96,759						
20	,180	,750	97,509						
21	,163	,680	98,190						
22	,155	,646	98,835						
23	,145	,604	99,439						
24	,135	,561	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo 8 – Variância Retida de Cada Variável

Communalities

	Initial	Extraction
Incentivos à participação do cidadão	1,000	,371
Promoção Nacional da Cidade	1,000	,833
Promoção Internacional da Cidade	1,000	,774
Interacção c/Agentes Locais	1,000	,815
Intecção c/População	1,000	,783
A Cidade capta Recursos: Investimentos	1,000	,744
A Cidade capta Recursos: Demográfico	1,000	,787
A Cidade capta Recursos: Turismo	1,000	,816
A Cidade capta Recursos: Eventos	1,000	,727
A Guarda responde às suas: Motivações	1,000	,857
A Guarda responde às suas: Exigências	1,000	,872
A Guarda responde às suas: Ambições	1,000	,855
É importante a intervenção do cidadão nas actividades do município?	1,000	,514
Centro Histórico está bem requalificado?	1,000	,432
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Criação de uma Imagem de Marca	1,000	,753
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Promoção Nacional da Cidade	1,000	,837
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Promoção Internacional da Cidade	1,000	,781
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Interacção com outros Agentes Locias	1,000	,798
O Governo Local está empenhado/mobilizado: Envolvimento e Participação do Cidadão	1,000	,794
Comunicação Municipal eficaz entre o poder local	1,000	,729
Agentes Locais divulgam eficaz e eficientemente a cultura e história da cidade	1,000	,767
Estratégia de Comunicação: Concorrência com outras cidades	1,000	,671
Estratégia de Comunicação: Conquista de nova população	1,000	,810
Estratégia de Comunicação: Fidelização dos seus cidadãos	1,000	,783

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo 9 – Peso das Variáveis nas Componentes Principais

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
P242	,736	-,351	,389	-,020	-,063	-,080	-,101
P142	,718	,046	-,398	,045	-,024	,267	-,189
P152	,718	-,084	-,417	,104	,123	-,382	,055
P241	,701	-,280	,382	-,012	-,151	-,016	-,120
P243	,697	-,327	,367	-,104	-,042	-,065	-,194
P151	,695	-,115	-,386	,099	,176	-,410	,047
P141	,688	,077	-,395	-,002	-,104	,276	-,148
P245	,682	-,193	,320	-,095	-,414	-,095	,018
P143	,677	,111	-,443	,071	-,191	,326	-,014
P153	,661	-,107	-,399	,117	,147	-,460	-,030
P244	,660	-,180	,375	-,047	-,425	-,043	,071
P144	,598	,161	-,403	,056	-,229	,354	-,001
P31	,568	-,174	,112	,106	,360	,280	,381
P11	,547	-,108	,003	-,062	,179	,015	,155
P32	,525	-,156	,257	,055	,486	,199	,349
P23	,390	-,319	,292	,058	,242	,178	-,015
P131	,405	,741	,187	-,228	,160	-,042	-,074
P134	,426	,724	,133	-,189	,035	-,095	,118
P133	,447	,689	,182	-,318	-,014	-,010	,081
P132	,335	,653	,165	-,321	,179	-,065	-,264
P332	,110	,385	,183	,773	-,082	-,048	-,099
P333	,076	,396	,225	,736	-,148	-,064	,037
P18	,084	,391	,100	,247	-,203	-,037	,490
P331	,104	,076	,263	,389	,421	,130	-,490

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.