

# ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: NAZARÉ E MARINHA GRANDE

## AGENDA 21 LOCAL DA MARINHA GRANDE\*

---

*Carlos Laranjo Medeiros\*\**

*Mário Barroqueiro\*\*\**

### Sumário

A cidade da Marinha Grande cresceu após a criação, pelo Estado, da Real Fábrica de Vidros da Marinha Grande, em meados do século XVIII. Com o andar dos tempos, foram-se desenvolvendo uma série de empresas ligadas ao fabrico de vidro, herdeiras das quais são as actuais fábricas de cristalaria e de produção de vidro modelado e de embalagem, estas com um elevado grau de sofisticação e altamente competitivas. O espírito empreendedor dos habitantes da Marinha Grande levou-os, partindo da experiência vidreira, a desenvolver outro cluster – o dos moldes – o qual se foi consolidado, tendo resistido ao teste de mercado. Hoje, um novo sector industrial – o dos plásticos – está a emergir no universo empresarial do concelho.

A actividade privada de um território deve ser, se não suportada, pelo menos não obstaculizada pelas autoridades públicas, devendo os municípios ser facilitadores do crescimento económico, base fundamental de um desenvolvimento sustentado. Assim, e num município

---

\* Este artigo constitui uma síntese da Agenda 21 Local do Concelho da Marinha Grande, realizada pela IPI Consulting Network Portugal ([www.ipiconsultingnetwork.com](http://www.ipiconsultingnetwork.com)) e concluída em Dezembro de 2008.

Fizeram parte da equipa:

- Coordenador: Carlos Laranjo Medeiros.
- Consultores especialistas: António Pinheiro, Paula Oliveira e Sónia Sousa.
- Investigadores: Andreia Salvado, Isabel Silva, Jorge Medeiros, Mário Barroqueiro e Teresa Bártolo.

\*\* Presidente da Rede IPI Consulting Network e Director da IPI Consulting Network Portugal.

\*\*\* Consultor na IPI Consulting Network Portugal.

onde a inovação empresarial foi, desde sempre, base do seu sucesso, faz sentido que tome como sua visão MARINHA GRANDE – TERRITÓRIO DE INOVAÇÃO.

Este trabalho, tendo como partida o contexto económico referido e a intenção do executivo de ter uma postura facilitadora da actividade empresarial, propõe um caminho de desenvolvimento sustentável que adequa a perspectiva económica e o conhecimento e a inovação com a preservação do ambiente e a atenção aos problemas sociais, contribuindo para o bem-estar dos cidadãos.

Propõem-se, assim, os seguintes objectivos operacionais, bem como as acções concretas em que eles se consubstanciam: (i) Promover a Gestão Ambiental Sustentável, (ii) Apoiar a Sustentação da Inovação Empresarial e (iii) Intervir na Coesão Social. Para além destes campos de actuação futura é imprescindível, até para dar a conhecer o município e a sua capacidade produtiva, implementar uma estratégia de comunicação e imagem. Daí que um último objectivo operacional, transversal aos restantes três, tenha sido delineado: Informar e Comunicar.

### *Summary*

*Marinha Grande is a town that began to grow after the state established Real Fábrica de Vidros [a glass factory] in the mid-18<sup>th</sup> century. As time went by, a series of glass manufacturing companies were set up and their heirs today are highly sophisticated, very competitive crystal works that produce bottles, jars and modelled glass. The entrepreneurial spirit of the local inhabitants has led them to develop another cluster, moulds, which grew strong and was able to stand up to the market test. Today, a new industrial sector, plastics, is emerging in the municipality's business universe.*

*An area's private business activity should be, if not supported, at least not hindered by the public authorities. Municipalities must facilitate economic growth, which is an essential base for sustainable development. In a municipality where business innovation has always been the cornerstone of its success, it makes sense for its vision to be MARINHA GRANDE – LAND OF INNOVATION.*

*This article is based on this economic context and the local government's intention to facilitate business activity. It proposes a path leading to sustainable development that adapts the economic perspective, knowledge and innovation to the preservation of the environment and attention to social problems, thereby contributing to the people's wellbeing.*

*The following operational goals are proposed, along with the concrete actions required to achieve them: (i) fostering sustainable environmental management, (ii) supporting entrepreneurial innovation and (iii) intervening in social cohesion. In addition to these future fields of action, it is essential, if nothing else in order to publicise the municipality and its production capacity, to implement a communication and image strategy, which is why the final operational goal that also permeates the other three is informing and communicating.*

## 1. INTRODUÇÃO

No concelho da Marinha Grande, as empresas representam o recurso mais valioso, estando intrinsecamente ligadas ao seu desenvolvimento social e cultural. Elas são o elemento disseminador da inovação, dinamizam a interação quotidiana entre a população e as novas tecnologias, motivam o lançamento de novos negócios, criam oportunidades de encontrar novos mercados e pôr de pé novas ideias, potenciam empregos. É, de resto, no espírito empresarial da população da Marinha Grande que radica muito do crescimento económico desta cidade e a sua afirmação enquanto espaço ligado ao conhecimento e à inovação como factor de diferenciação positiva. Na Marinha Grande inovar significa produzir, assimilar e explorar com êxito a novidade nos domínios económico, social e ambiental. Pode abranger a renovação e o alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados, a criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição, a introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho e nas condições de trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores. A inovação toma uma importância fundamental para a vitalidade do concelho, não só pelo tipo de inovação produzida (aberta e fechada), mas pela sua colocação na vanguarda do que se faz internacionalmente, nas suas áreas produtivas. Esta é uma realidade incontornável, que deve ser divulgada e expandida. A Marinha Grande tem de assumir a sua notoriedade como território onde a inovação acontece, pelo que também o seu desenvolvimento sustentável passa pelo uso e adaptação do espírito inovador ao desenvolvimento pretendido.

Implementar uma política de desenvolvimento sustentável local implica ter em conta um conhecimento aprofundado da realidade onde

se actua, uma avaliação dos seus diversos aspectos e especificidades. Obriga ainda a ter consciência de que a nova responsabilidade vem não só da nossa acção, mas também da nossa inacção. Os decisores políticos locais devem implementar estratégias facilitadoras do crescimento económico, que beneficie todo o contexto social e proteja o ambiente.

## **2. A AGENDA 21 LOCAL**

O projecto de implementação da Agenda 21 Local foi dividido em várias etapas e fases sequenciais, estando estas organizadas de uma forma sistemática e sequencial e de conclusão obrigatória.

Por opção do Executivo Autárquico, a abordagem da Agenda 21 Local teve em especial atenção as características endógenas do concelho, no que respeita à estrutura empresarial existente. A Marinha Grande tem nas actividades industriais a base da sua estrutura económica, pelo emprego e riqueza que criam. Manter esta base de sustentação torna-se vital para o desenvolvimento sustentado. Isso implica conhecer o universo empresarial, seus problemas e expectativas, de modo a implementar medidas facilitadoras de melhoria da sua competitividade. A esta preocupação foi dado especial enfoque no diagnóstico do concelho. Com este pode, então, definir-se a **Visão**, os **Objectivos Operacionais** e os **Planos de Acção**, tendo em conta as necessidades globais, bem como o conjunto de **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável** para monitorizar todo o processo para os quatro pilares da Agenda 21 Local. Todo este processo de desenvolvimento da Agenda 21 Local tem no **Fórum de Desenvolvimento Sustentável** o elo privilegiado de ligação à comunidade.

## **3. VIVER NA MARINHA GRANDE**

O diagnóstico, após o enquadramento, está dividido segundo os quatro pilares da Agenda 21 Local: Ambiente, Economia, Sociedade e Conhecimento e Inovação.

O concelho, ocupado maioritariamente por floresta (cerca de  $\frac{2}{3}$  da sua área), possui uma área construída estimada em 29 km<sup>2</sup> (15% do território), onde se destaca o núcleo urbano da cidade da Marinha Grande. Da área verde urbana fazem parte os parques construídos no âmbito do

*Agenda 21 Local da Marinha Grande*

<b>O Concelho da Marinha Grande</b>		
<b>Localização</b>	NUT II – Centro; NUT III – Pinhal Litoral	
<b>Freguesias</b>	Marinha Grande Moita Vieira de Leiria	
<b>Área</b>	187,2 km <sup>2</sup>	
<b>Concelhos limítrofes</b>	Leiria e Alcobaça	
<b>População residente no Concelho</b>	35.571 habitantes (Censos 2001) 38.533 habitantes (estimativa para 31-12-2007)	
<b>Densidade populacional</b>	205,8 habitantes/km <sup>2</sup> (2007)	
<b>População por freguesia (habitantes em 2001)</b>	Marinha Grande Moita Vieira de Leiria	28.372 hab. 1.418 hab. 5.781 hab.
<b>População na Cidade</b>	9.130 habitantes (2005) – 25,7% da população total	
<b>População por grupos etários (habitantes em 2007)</b>	0-14 anos 15-24 anos 25-64 anos 65 ou mais anos	5.815 hab. 3.826 hab. 22.051 hab. 6.841 hab.
<b>Índice de envelhecimento</b>	117,6 (113,6 – Portugal) (2007)	
<b>Acessibilidades</b>	Bom estado de conservação da rede viária Estradas Nacionais, A8 e A17 Linha Ferroviária do Oeste Lisboa a 147 km (1h30m) Porto a 196 km (2h00m)	
<b>Transportes</b>	Inexistência de rede de transportes públicos Uso preferencial de transporte próprio Transportes escolares adequados Linha Ferroviária desadequada às necessidades	
<b>Comunicações</b>	Sinalética insuficiente Boa cobertura de telefone e telemóveis	

FONTES: INE: Censos 2001 e Anuário Estatístico da Região Centro, 2007.  
Trabalho de Campo – Maio e Junho, 2008.

Programa POLIS: Parque da Cerca, Parque Mártires do Colonialismo e pequenos jardins urbanos da Marinha Grande, Vieira de Leiria e São Pedro de Moel, num total de 228.000 m<sup>2</sup>. Este programa permitiu grandes melhorias no ambiente urbano, ao desenvolver espaços de lazer e recreio e requalificar algumas linhas de água, nomeadamente a Ribeira das Bernardas.

Os principais constrangimentos ao ordenamento do território prendem-se com o facto de existirem indústrias na malha urbana, aí localizadas desde o século XIX. Devido a elevados investimentos nas actuais instalações, a sua deslocalização, a realizar-se, só acontecerá num horizonte de 20 a 25 anos. A expansão da Zona Industrial continua também sem solução a curto prazo. Como consequências encontra-se o elevado tráfego de veículos pesados no centro da cidade, para além de outros impactes ambientais decorrentes da actividade das referidas indústrias.

### **3.1. Ambiente**

Na Marinha Grande o desempenho ambiental no contexto empresarial é bastante aceitável. As empresas estão conscientes dos seus impactes ambientais e das soluções para minimizá-los. No entanto, são questões económicas que estão na base de algumas empresas não tomarem as medidas mais adequadas. Muitas empresas consideram o seu desempenho ambiental pró-activo, embora algumas no sector dos moldes afirmem que cumprem apenas o que a legislação exige: a maioria das indústrias está certificada em gestão ambiental e algumas aguardam a emissão de Licenças Ambientais e têm contratos de melhoria contínua, o que denota a sua preocupação em resolver as questões ambientais com que se deparam.

Como grandes consumidoras de energia, é nesta área que muitas das empresas focam a sua atenção: na tentativa de reduzir a sua factura energética fazem constantes melhorias, recorrendo também a planos de eficiência energética e diagnósticos ambientais às instalações. As oportunidades de melhoria da conservação de energia e da eficiência energética devem ser amplamente exploradas numa primeira fase, e só depois complementadas com a produção de energia por fontes renováveis. O potencial de poupança energética não está ainda explorado, não existindo um Plano de Eficiência Energética para os edifícios e vias públicas. No que respeita ao domínio privado, sobretudo na indústria, a eficiência energética é um assunto presente e praticamente todas as indústrias onde foram feitas entrevistas possuem um Plano de Eficiência Energética para a racionalização do consumo.

*Agenda 21 Local da Marinha Grande*

<b>Caracterização Biofísica</b>		
<b>Localização litoral</b>	Costa Atlântica Praias	17,5 km Vieira Pedras Negras Praia Velha S. Pedro de Moel
<b>Solo</b>	Extensa planície em solo arenoso e saibrento Sujeito a erosão na costa de S. Pedro de Moel Ocupação predominantemente florestal	
<b>Bacias hidrográficas</b>	Rio Lis (945 km <sup>2</sup> ) Ribeiras do Oeste (180 km <sup>2</sup> )	
<b>Clima</b>	Bastante húmido no Inverno Seco no resto do ano	
	Temperatura média anual Ventos	15°C Moderados, predominantemente do quadrante NW

FONTES: Atlas do Ambiente; QualAr – Agência Portuguesa do Ambiente, 2008  
Sistema Nacional de Informação de Recursos Hídricos – Instituto da Água, 2006

<b>Água</b>		
<b>Qualidade superficial</b>	Rio Lis Ribeira de São Pedro	Em geral de qualidade Má
<b>Fontes de poluição</b>	Suiniculturas dos concelhos de Leiria e Batalha Efluentes domésticos, industriais, bovinicultura e agricultura	
<b>Águas balneares</b>	Praias	Com qualidade boa ou aceitável (2006 e 2007)
<b>Qualidade subterrânea</b>	5 furos verticais – monitorizados	
	Qualidade	Boa
	Parâmetros (2003 a 2007)	Condutividade, Nitratos, pH, Azoto amoniacal, Cloretos
		Nunca ultrapassou os valores máximos admissíveis (VMA) Algumas vezes ultrapassam o valor máximo recomendado (VMR)

FONTES: Atlas do Ambiente; QualAr – Agência Portuguesa do Ambiente, 2008  
Sistema Nacional de Informação de Recursos Hídricos – Instituto da Água, 2006

<b>Resíduos e limpeza urbana</b>	
<b>Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU)</b>	Sistema Multimunicipal da Alta Estremadura – Valorlís
	Boa gestão
<b>Circuitos de recolha</b>	Diários nas sedes de freguesia 3 vezes/semana nas restantes localidades 1 vez/semana nas zonas industriais

<b>Resíduos e limpeza urbana (cont.)</b>		
<b>Produção RSU</b>	562 kg/hab (-4% que em 2006)	
<b>Recolha selectiva</b>	Papel e embalagens – 1 a 3 vezes/semana (mas a aumentar) Vidro – de 3 em 3 semanas 1.550 t resíduos recicláveis (2007)	
<b>Ecopontos</b>	Total – 158 ecopontos	
	128	para 3 tipos de materiais
	16	vidrões
	14	para 2 tipos de materiais

FONTES: Atlas do Ambiente; QualAr – Agência Portuguesa do Ambiente, 2008  
Sistema Nacional de Informação de Recursos Hídricos – Instituto da Água, 2006

<b>Energia</b>		
<b>Consumo Total (2006)</b>	442.504 MWh	
	Variação 2005-2006	+ 16%
	22.518 consumidores	
	19,7 MWh/consumidor – Marinha Grande 7,8 MWh/consumidor – Média nacional	
<b>Actividades consumidoras</b>	77,3%	Indústria
	11,9%	Uso doméstico
	8,3%	Não doméstico (comércio e serviços)
	1,2%	Iluminação Instituições e edifícios do Estado
	0,9%	Iluminação das vias públicas
	0,4%	Agricultura

FONTES: INE: Anuário Estatístico da Região Centro 2006

<b>Energias Renováveis</b>	
<b>Solar</b>	Condições favoráveis à sua implementação: * insolação (média 2.500 h de sol); * radiação solar (média 145 Kcal/cm <sup>2</sup> )
<b>Eólica</b>	O facto do Concelho ter na orla costeira uma área de mata protegida, impede em grande parte do território a instalação de aerogeradores
<b>Biomassa</b>	Não existem projectos para aproveitar a energia da biomassa
<b>Hídrica</b>	Não existem projectos para produzir este tipo de energia
<b>Ondas</b>	Existe uma área definida na costa de S. Pedro de Moel para instalação de um projecto piloto para aproveitamento da energia das ondas

FONTE: Câmara Municipal da Marinha Grande – Trabalho de campo, 2008

*Agenda 21 Local da Marinha Grande*

Qualidade do ar		
<b>Índice do Centro Litoral</b> (APA 2005)	Muito bom	5 dias
	Bom	181 dias
	Médio	90 dias
	Fraco	66 dias
	Mau	5 dias
<b>Índice da Marinha Grande</b> (QualAr 2007)	Médio a Bom nos 6 pontos amostrados Melhor na campanha de Inverno do que na de Verão	
	Parâmetros responsáveis pela classificação	PM10 <sup>(1)</sup> e/ou Ozono – Verão PM10 – Inverno
	Fontes fixas Fontes c/ excedências	Indústria vidreira – baixa pressão Incêndios florestais, tráfego e Pinhal do Rei

<sup>(1)</sup> PM10 – partículas em suspensão no ar ambiente inferior a 10 µm

FONTES: Atlas do Ambiente; QualAr – Agência Portuguesa do Ambiente, 2005 e 2008

Pinhal do Rei		
<b>Tipologia</b>	Mata Nacional Propriedades privadas com regras de gestão próprias	
<b>Localização e caracterização</b>	Concelho da Marinha Grande – faixa litoral a Sul do Rio Lis Duna de protecção junto ao mar Conjunto de dunas orientadas no sentido N-S – na zona central Ribeiro de S. Pedro de Moel que atravessa a mata no sentido E-O	
<b>Área</b>	Total	11.023 ha
	Arborizada	10.828 ha
	Produção	8.702 ha
<b>Espécies</b>	Pinheiro Bravo Pinheiro Manso (algumas manchas endémicas) Eucaliptos, Carvalhos, Salgueiros, Choupos, Amieiros, Acácias – zona envolvente do Ribeiro de S. Pedro de Moel Classificação de 9 árvores notáveis (pelo seu porte e idade)	
<b>Funções</b>	Produtiva (maioritariamente) Produtos: madeira p/ paletes, postes, rolaria e material lenhoso e resina Protecção das dunas litorais e contra os ventos marítimos Social (emprego) e de lazer	
<b>Ordenamento</b>	Plano de Ordenamento – existente há mais de um século Ordenamento e gestão organizados de forma sustentada e multifuncional 343 talhões de 35 ha + 21 aceiros e 22 arrifes	
<b>Actividades</b>	Necessitam de autorização/parecer da DGRF Passeios de BTT Actividades de desporto e aventura (paintball...) Percurso pedestres Organização de eventos: Campeonato mundial de orientação (2008)	

FONTE: Direcção Geral dos Recursos Florestais, 2008

Câmara Municipal da Marinha Grande – Trabalho de campo, 2008

<b>Características do desempenho ambiental das empresas</b>	
<b>Certificação</b>	Muitas empresas com Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 Apenas uma empresa com registo EMAS Licenças Ambientais Existência de publicações sobre a sustentabilidade das empresas
<b>Resíduos</b>	As empresas de vidro de embalagem contribuem para o ciclo da reciclagem do vidro por incorporação de grandes % de casco Indústrias de plástico reincorporam os resíduos de plástico Outros tipos de resíduos geridos por empresas certificadas
<b>Emissões gasosas</b>	Algumas das indústrias vidreiras possuem electrofiltros e outros sistemas de despoluição dos gases
<b>Energia</b>	Grandes consumidores de energia – Planos de Eficiência Energética Algumas das empresas vidreiras fazem aproveitamento dos gases do forno para pré-aquecimento da matéria-prima Alteração do combustível fuel para gás natural Melhorias nos fornos conduzem a menor consumo de combustível e menores emissões gasosas Transportes com elevado consumo de combustível
<b>Ruído</b>	Monitorização periódica Isolamento acústico – Possuem mapas de ruído das instalações
<b>Água</b>	Baixos consumidores Alguns furos próprios Muitas empresas fazem recirculação de água para arrefecimento
<b>Efluentes líquidos</b>	Algumas empresas têm ETAR própria Outras armazenam as águas e lamas para serem tratadas por empresas especializadas
<b>Projectos</b>	Projecto INATEC – Inovação e agilidade e tecnologia nos Moldes em parceria com o INETI Ener-plast – Reduzir a Pegada de Carbono (Promovido pelo CENTIMFE)

FONTES: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

### 3.2. Economia

A forte vocação industrial do concelho da Marinha Grande condiciona o desenvolvimento de outras actividades económicas. A agricultura não é uma actividade relevante, como acontece nos concelhos vizinhos. Porém, a silvicultura é importante através da exploração das Matas Nacionais do Pinhal do Rei, pela extensão que ocupam, embora o impacto no emprego e nas receitas que revertem para o Município seja baixo. O comércio não tem características muito atraentes, comparativamente

a outros pólos comerciais próximos, criando-se a tradição na Marinha Grande de “ir comprar” a Leiria (12km). Os serviços financeiros e a restauração detêm as lojas mais atractivas. E apesar dos diferentes recursos, o concelho pouco têm explorado as actividades ligadas ao Turismo. Segundo a Câmara Municipal, em 2008 existiam cerca de 1.200 estabelecimentos comerciais, de serviços e industriais instalados no concelho. A actividade industrial tem um peso importante na criação de emprego e na riqueza produzida: dominam os moldes, o vidro e os plásticos, e existem actividades associadas (transportes, embalagens de cartão, assistência técnica...), e outras não directamente relacionadas (estruturas em aço, borrachas...). A Marinha Grande destaca-se, na região onde está inserida, pela proporção de empresas industriais (16,9%), acima de concelhos como Alcobaça e Leiria. As micro empresas representam 94,7% do seu universo e as PME 5,3%, valores que, no caso nacional, eram 95,4% e 4,5% respectivamente.

<b>População residente empregada</b>	
<b>Total</b>	<b>17.446</b>
<b>Indústrias transformadoras</b>	<b>8.968</b>
Comércio e reparações	2.664
Educação	962
Administração pública	863
Construção	812
Serviços às empresas	726
Alojamento e restauração	686
Saúde e acção social	522
Transportes, armazenagem e comunicações	315
Outros	928

FORNTE: INE, Censos 2001

No universo das empresas da Marinha Grande ressalta a sua complementaridade. Ao longo da cadeia de valor dos produtos, a distribuição destes é feita, também, por empresas geograficamente localizadas no distrito de Leiria. Há várias relações inter-empresariais dentro do mesmo processo produtivo, mas maioritariamente no binómio fornecedor-cliente (de produtos e serviços).

<b>Indicadores económicos</b>		
<b>População activa (2001)</b>	18.345 habitantes	
	Empregada	17.446 habitantes
	Desempregada	899 habitantes
<b>Taxa de actividade (2001)</b>	Total	51,6% (48,2% – Portugal)
	Homens	57,2% (54,8% – Portugal)
	Mulheres	46,2% (42,0% – Portugal)
<b>Taxa de desemprego (2001)</b>	Total	4,9% (6,8% – Portugal)
	Homens	3,6% (5,2% – Portugal)
	Mulheres	6,5% (8,7% – Portugal)
<b>Índice de Poder de Compra (IpC)</b>	104,8	Marinha Grande
	90,4	Pinhal Litoral
	100,0	Portugal
<b>Inscrições no Centro de Emprego (Junho 2008)</b>	1.162 pessoas inscritas	
	469	Homens
	693	Mulheres
	870	Há menos de 1 ano
	292	Há 1 ano ou mais
	62	1.º emprego
	1.100	Novo emprego
<b>Actividades económicas</b>	1.860	Estabelecimentos
	12.730	Pessoas ao serviço
	946.081.000 €	Volume de Negócios das sociedades

FONTES: INE: Censos 2001; Anuário Estatístico Região Centro 2006;  
e Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2005  
IEFP: Estatísticas Mensais por Concelho – Junho 2008

<b>Indústria</b>		
<b>Zonas Industriais</b>	Marinha Grande	58 lotes – 575.567 m <sup>2</sup>
	Vieira de Leiria Marinha Pequena	21 lotes – 74.120 m <sup>2</sup>
<b>Indústrias dominantes</b>	Moldes Vidro Plásticos	
<b>Vidro</b>	Tipos: Vidro de embalagem Cristalaria Vidro modelado	Modos de Produção: Automática Manual Semi-automático Prensado Centrifugado Embalagem

Indústria (cont.)		
<b>Moldes</b>	Moldes para: Indústria de vidro Indústria de plásticos Componentes e sistemas Ligas metálicas ...	Actividades agregadas: Fabrico de moldes Teste de moldes Engenharia de moldes Tratamento de aços Investigação e Desenvolvimento Indústrias a jusante
<b>Plásticos</b>	Modos de Produção: Insuflação Injecção Extrusão Termoformagem	

FONTES: Actas das 1.<sup>as</sup> Jornadas de Economia da Marinha Grande 2008;  
Trabalho de Campo – Maio e Junho 2008

A ligação afectiva à terra e/ou a proximidade a actividades correlacionadas está na base do elevado número de unidades existentes. Os empresários deparam-se, todavia, com problemas de sucessão e reconhecem que o risco de deslocalização aumenta quando diminui a afectividade do empresário à terra.

O Vidro foi o motor de desenvolvimento do concelho desde 1740, data da instalação da Real Fábrica de Vidros. A produção manual teve, contudo, necessidade de se converter, face às exigências do mercado: maior volume de produção e redução de custos. Deste modo, a cristalaria manual tradicional (de vidro soprado) diminuiu muito, prevalecendo apenas algumas unidades fabris. Surgiu então a cristalaria automática (actualmente com a única fábrica de todo o país – Crisal – vocacionada para a cristalaria de mesa) e a produção também automática de vidro de embalagem (3 fábricas – Santos Barosa, BA Vidro e Gallo Vidro – vocacionadas para garrafas e embalagens de *ménage*). A indústria dos Moldes nasceu da necessidade de produção de moldes para a indústria vidreira. A diversificação da produção para satisfazer outras necessidades e o aproveitamento do *know-how* existente deram origem aos restantes tipos de moldes que se fabricaram e fabricam actualmente. É, aliás, possível encontrar na Marinha Grande resposta a quase todas as solicitações dos clientes no mercado dos Moldes. Este sector é composto por micro, pequenas e médias empresas: a dimensão das unidades empresariais é, em regra, directamente proporcional ao número de anos da sua existência. Como tendência, o crescimento das empresas e também a sua especialização em

áreas de produção ou nichos de mercado. É possível encontrar na Marinha Grande modernização tecnológica de nível mundial. Muitas empresas promovem internamente I&D em laboratório de engenharia, no desenvolvimento de projectos, nas tecnologias e ferramentas para a produção, na montagem e ensaio de moldes (controle e aferição). As empresas que não possuem estas valências recorrem a associações do sector, a instituições de ensino superior ou a outras empresas especializadas, sobretudo para a engenharia e testes de moldes.

A indústria dos Plásticos surgiu na Marinha Grande, no seguimento da cadeia de valor da indústria dos moldes. A diversificação de produtos, o aproveitamento do *know-how* e a transferência de encomendas para os mercados do Oriente com custos de produção mais baixos, para bens com baixo valor acrescentado ou com menores padrões de qualidade, tem levado a uma alteração do tipo de produção local. A tendência tem sido a sua diversificação, procurando novos mercados. Nesta actividade, a modernização tecnológica está também muito avançada, onde se procura dar resposta à necessidade de mistura de materiais e a uma produção com maior número de peças em ciclos de tempo mais curtos. Também estas empresas desenvolvem internamente I&D em desenvolvimento de projectos, processos de produção e desenho de moldes. Em caso de necessidade, encontram apoio em outras unidades produtivas do concelho ou associações locais.

Dentro do vasto leque de actividades económicas destacam-se ainda o cartão (várias empresas), a borracha e as estruturas em aço, pela dimensão que atingiram. A indústria de cartão e embalagens de cartão surge como resposta a necessidades de clientes em mercados próximos (ligados essencialmente ao vidro, cristalaria e plásticos). Uma abordagem pró-activa ao mercado permitiu a diversificação da produção para as embalagens dos sectores alimentar, higiene e limpeza.

A produção de compostos de borracha é também um importante empregador: a empresa EIB Borrachas instalou-se na Marinha Grande em função de um dos seus principais clientes (recauchutagem). Importa-se matérias-primas e exporta-se 70% da produção. O futuro desta actividade passará pelo crescimento da recauchutagem (fortemente dependente do aumento da consciencialização por questões ambientais), mas defronta dificuldades relacionadas com os custos da matéria-prima, a contratação de pessoal e a concorrência pelo preço.

Outro dos maiores empregadores é a produção de estruturas de aço para a construção civil (estruturas de grande porte), a indústria auto-

móvel (peças pequenas) e outras estruturas metálicas. Não tendo uma ligação muito directa e imediata às outras indústrias do concelho, beneficia da sua localização central no País, uma vez que a quase totalidade da produção se destina ao mercado nacional. Tal como nos sectores dominantes, estas empresas estão tecnologicamente equiparadas às congéneres internacionais.

Na Marinha Grande as actividades económicas são apoiadas pelas actuações de entidades instaladas de auxílio aos negócios locais: “NERLEI

<b>Turismo</b>				
<b>Alojamento</b>	Oferta diversificada na linha de costa Défice de oferta de nível intermédio na sede de concelho Alojamento não classificado – Vieira de Leiria Parques de campismo			
<b>Restauração</b>	Grande número de estabelecimentos (restaurantes e similares), com qualidade e qualificações muito diversas Pouco dinamismo Gastronomia local e regional não divulgada			
<b>Indicadores estatísticos (2006)</b>		Hotéis (5)	Pensões (5)	Total (10)
	Camas	578	353	931
	Hóspedes	30.475	5.540	36.105
	Noites de estada média (em Portugal)	2,5 (2,6)	2,6 (2,2)	2,5 (3,0)
	Taxa de ocupação (em Portugal)	36,0% (45,1%)	11,1% (24,9%)	26,6% (40,8%)
	Hóspedes Portugueses Estrangeiros	36.015 62,0% (47,4% em Portugal) 38,0% (52,6% em Portugal)		
<b>3 Postos de turismo</b>	Marinha Grande – aberto todo o ano Vieira de Leiria e S. Pedro de Moel – Abertos no Verão Bem situados Informação diminuta e pouco atractiva Sem produtos de <i>merchandising</i>			
<b>Visitantes</b>	Sazonalidade – Verão Grande número de portugueses e muitos estrangeiros Visitas curtas e poucas permanências			
<b>Artes e Ofícios Tradicionais</b>	Arte Xávega Fracca ligação à produção artesanal de vidro			

FONTES: INE – Anuário Estatístico Região Centro 2006;  
Trabalho de Campo – Maio e Junho 2008

– Associação Empresarial da Região de Leiria”; “OPEN – Oportunidades Específicas de Negócio” e “OPEN Business Angels”; “CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes” e “CENTIMFE – Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos”.

As características territoriais da Marinha Grande conferem-lhe alguma aptidão turística, já explorada em algumas vertentes, essencialmente a vertente Sol e Mar.

As características do alojamento não satisfazem todos os públicos (especialmente o que procura alojamento de qualidade média na Cidade). A formação no atendimento, nomeadamente no domínio de línguas estrangeiras, é fraca. Para além do alojamento e restauração, não existem outras empresas vocacionadas para a oferta turística, de origem local: empresas de equipamentos turísticos de aluguer (aluguer de embarcações, prática de actividades desportivas e de lazer...). As praias têm 2 públicos-alvo distintos, sendo a de Vieira de Leiria mas vocacionada para um turismo de massas. Inserido na (antiga) Região de Turismo de Leiria-Fátima, o concelho da Marinha Grande não beneficia muito dos fluxos turísticos direccionados – turismo patrimonial, religioso, de saúde e bem-estar... – sendo por isso o mais periférico da Região. Os indicadores estatísticos do turismo espelham as suas fragilidades: baixos períodos médios de permanência; grande sazonalidade, que se reflecte na taxa média de ocupação baixa; presença escassa de estrangeiros.

### **3.3. Sociedade**

Como se referiu, os Marinhenses recorrem tradicionalmente ao comércio de Leiria e às grandes superfícies comerciais. Apesar deste fenómeno ocorrer noutros concelhos, fruto dos novos hábitos e estilos de vida, é importante salientar que o comércio tradicional pode ser explorado de forma sustentável e constitui uma peça fundamental da atractividade e sobrevivência dos centros urbanos. Nos serviços de saúde foram identificadas algumas lacunas: inexistência de serviços de saúde na freguesia da Moita, insuficiência de profissionais no sector da saúde e também ao nível do apoio aos toxicodependentes e sem-abrigo. Verifica-se a necessidade de reforçar a promoção dos hábitos de vida saudáveis: nesse sentido, a Autarquia tem desenvolvido actividades de passeio pedestre; verifica-se também uma crescente utilização das ciclovias existentes. Apesar da boa cobertura dos equipamentos de saúde, a população desloca-se a hospitais

dos concelhos vizinhos e de outras regiões (Carta de equipamentos de apoio à população – INE, 2004). Para além dos projectos desenvolvidos pela Autarquia no âmbito da acção social, o Plano de Desenvolvimento Social da Marinha Grande identifica prioridades de actuação nas seguintes áreas: apoio aos idosos; apoio à infância; apoio aos jovens; apoio aos deficientes; apoio à habitação - desenvolver programas de recuperação e beneficiação de habitações degradadas.

A continuidade da promoção da identidade do concelho ligada ao vidro não deixa transparecer uma imagem de modernidade que é desejável transmitir para os munícipes e visitantes. É importante investir numa maior sensibilização e educação para a cultura, começando por uma maior promoção cultural junto dos jovens, estimulando a sua educação artística. A agenda cultural mensal publicita as actividades periódicas, os eventos únicos, bem como actividades ligadas aos museus, às bibliotecas, às associações, actividades desportivas, de educação ambiental... O desporto é bastante praticado, quer os desportos tradicionais, quer os inovadores. Nos equipamentos desportivos destacam-se o estádio municipal, 3 pavilhões desportivos, campos de ténis, piscinas municipais e as ciclovias junto do pinhal e da costa.

<b>Equipamentos e serviços</b>		
<b>Caracterização</b>	Boa cobertura do Concelho Alguma concentração na cidade da Marinha Grande	
<b>Oferta de equipamentos e serviços</b>	Finanças Notário Registo civil e predial Tribunal Postos policiais (PSP, GNR) Corporação Bombeiros Direcção Regional da Agricultura da Beira Litoral Instituto do Emprego e Formação Profissional Segurança Social Biblioteca Correios Equipamentos escolares Posto de Turismo	Posto Marítimo Estação de Caminho de Ferro Agências Bancárias Agência de Seguros Agência Imobiliária Agência de Viagens Gabinetes de contabilidade Gabinetes de advogados Gabinetes de projectos de construção civil Imprensa local Rádio local Comércio diversificado Parque Municipal de Exposições

FONTES: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

<b>Saúde</b>		
<b>Caracterização</b>	Razoável cobertura de equipamentos e serviços	
<b>Oferta de recursos</b>	Equipamentos	1 Hospital privado 1 Centro de saúde sem internamento + 2 extensões 4 Centros de enfermagem 8 Farmácias 1 posto de medicamentos Clínicas privadas
	83 Profissionais da saúde	24 médicos 26 enfermeiros 33 outros cargos
<b>Consultas</b>	89.679 consultas no Centro de Saúde (2005)	
	78.918 (88%)	Medicina geral e familiar
	8.071 (9%)	Planeamento familiar
	2.690 (3%)	Outras

FONTES: INE – Anuário Estatístico Região Centro 2006; Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

<b>Ação Social</b>	
<b>Diagnóstico</b>	Plano de Desenvolvimento Social da Marinha Grande – Rede Social
<b>Projectos desenvolvidos pela Câmara Municipal</b>	Rendimento Social de Inserção Comissão de Protecção de Crianças e Jovens Projecto de intervenção precoce Promoção da saúde na 3.ª idade
<b>Instituições de apoio social</b>	ADESER II Associação social cultural e desportiva de Casal Galego Centro Sócio-sanitário porta azul APPACDM Centro Social e Paroquial da Marinha Grande Santa Casa da Misericórdia S. Silvestre Jardim dos pequeninos
<b>Valências de Acção Social existentes no Concelho</b>	Ocupação de tempos livres Lar de idosos Serviço de apoio domiciliário Centro de convívio Centro de dia Centro de acolhimento temporário Apoio a crianças carenciadas com problemas comportamentais Apoio a toxicodependentes e sem abrigo

FONTE: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

*Agenda 21 Local da Marinha Grande*

<b>Cultura</b>		
<b>Identidade</b>	Marcadamente ligada à indústria tradicional do vidro	
<b>Promoção de actividades culturais</b>	Agenda Cultural mensal Diversidade de eventos culturais Associativismo com falta de integração das suas iniciativas	
<b>Equipamentos culturais</b>	Museu do Vidro	Programação cultural diversificada Reservas do museu sem espaço próprio Realização de actividades educativas
	Outros museus	Museu Joaquim Correia Projecto do Museu Nacional da Floresta Casa Museu Afonso Lopes Vieira
	Biblioteca Municipal Cinema Pavilhão Municipal de Exposições Teatro Stephens	Bem equipada  Com alguns eventos Fechado e com necessidade de requalificação
<b>Actividades culturais</b>	Exposições Bienal de Artes Plásticas Confraria da Sopa do Vidreiro	

FONTE: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

<b>Desporto</b>	
<b>Desportos praticados</b>	Diversidade de desportos tradicionais Futebol, voleibol, andebol, atletismo, ginástica, natação...
<b>Modalidade inovadora</b>	Jorkyball
<b>Desportos ao ar livre</b>	Passeios pedestres Passeios de bicicleta Jogging...
<b>Equipamentos desportivos</b>	Suficientes

FONTE: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

### **3.4. Conhecimento e Inovação**

Pelas actividades da sua base económica, a Marinha Grande está conotada como centro de grande saber, conhecimento e inovação, facto que pouco transparece para o exterior, apenas do conhecimento de quem aí reside, trabalha ou realiza negócios. Para além de estarem amplamente divulgadas a título particular, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são fortemente utilizadas pela estrutura económica local,

quer no processo produtivo, quer na divulgação empresarial. É frequente encontrar *Websites* de design muito apelativo, embora esta via seja marginal em termos de captação de negócios.

A Marinha Grande tem a chancela de ter um forte empreendedorismo, naturalmente com alterações na sua origem e no seu volume. A proliferação de novos negócios de carácter industrial deu-se sobretudo no sector dos moldes, na década de 80. Muitas das unidades então criadas nasceram da junção de competências distintas de empregados de empresas existentes, que criaram a sua pequena empresa. Em torno desta diversidade surgiram outras unidades com actividades adjacentes e complementares do fabrico dos moldes.

Hoje em dia é bem mais difícil ser empreendedor na Marinha Grande. A manutenção da estrutura empresarial debate-se com questões ligadas à sucessão nos negócios e ao decréscimo de novas iniciativas empresariais. Na tentativa de minimizar estes problemas, a OPEN realiza regularmente acções de agregação dos empresários na partilha de experiências e demonstrações de actividades e de produtos, pretendendo com isto promover o empreendedorismo e a inovação. É de salientar a importância da inovação, da investigação e desenvolvimento constante e ao melhor nível. A abertura de novas oportunidades ligadas às áreas de negócio de futuro devem ser aproveitadas.

O “ISDOM – Instituto Superior Dom Dinis”, na sua vertente de ensino oferece licenciaturas, pós-graduações e Curso de Especialização Tecnológica (CET). As licenciaturas estão vocacionadas para algumas necessidades empresariais locais, destacando-se na vertente das tecnologias da produção a engenharia de produção industrial. As pós-graduações dão ênfase à área social (gerontologia social, intervenção junto de crianças e jovens em risco, saúde, nutrição e exercício físico), sendo de destacar a ligação da indústria ao ambiente através da pós-graduação em ecologia industrial. O CET centra-se em Auditoria a Sistemas de Gestão. O Instituto tem conseguido estabelecer a ligação do ensino à vertente prática, através das entidades e empresas que proporcionam estágios curriculares e extra-curriculares, na sua grande maioria na Marinha Grande e em concelhos do distrito de Leiria, actuando em áreas de negócio muito variadas, com domínio das de carácter industrial.

O “CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica” promove acções de formação para os sectores dominantes da Marinha Grande de acordo com um levantamento prévio de necessidades. A qualidade dos cursos ministrados é reconhecida pelos

empresários, embora não cubra todas as suas carências, nomeadamente no que respeita à formação em áreas de trabalho novas. A empregabilidade dos formandos é elevada, mas com tendência para a transferência dos moldes para outro tipo de metalúrgica.

O “CRISFORM – Centro de Formação Profissional para o sector da Cristalaria” promove acções de formação profissional na cristalaria, de acordo com o levantamento de necessidades. Aproveitando alguns apoios Comunitários, tem realizado investigação e treino dos profissionais e de artistas independentes, pretendendo participar na elaboração do Manual Europeu de Boas Práticas para a indústria do Vidro.

<b>Inovação</b>		
<b>Características da Inovação</b>	I&D em: Projectos Processos Produtos e Materiais Design próprio	Modo de realização da I&D: Interna – Moldes Centralizada no Grupo – Vidro Recurso a centros de conhecimento ou empresas especializadas
	Criação de softwares próprios Registo de Marcas (Vidro, Moldes e Plásticos) Registo de Patentes (antigas) – pouco compensador Certificação de qualidade Certificação ambiental Certificação de segurança (em fase inicial) Investimentos em tecnologias de fim de linha (para preservação do ambiente) Utilização de energias mais limpas	

FONTES: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

<b>Educação e formação</b>		
<b>Educação</b>	Todos os níveis de ensino Qualificações médias baixas 70,8% da população tem até 3.º ciclo do EB Biblioteca Municipal e bibliotecas escolares	
<b>Indicadores educação (2006) (valores nacionais)</b>	Taxa de pré-escolarização Taxa de escolarização EB Taxa de escolarização ES Taxa de conclusão do ensino secundário	82,9% (78,6) 124,1% (116,6) 157,5% (99,5) 67,9% (68,9)
<b>Formação profissional</b>	Escola Profissional e Artística da Marinha Grande Centros de formação profissional Associações sectoriais	

FONTES: INE: Censos 2001 e Anuário Estatístico da Região Centro 2006  
Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

<b>Sociedade da informação e do conhecimento</b>	
<b>Tecnologias de informação e comunicação (TIC)</b>	Larga difusão Espaços de acesso à Internet Utilização das TIC nas actividades industriais Aposta empresarial na Internet <i>Websites</i> empresariais muito apelativos

FONTES: Trabalho de Campo – Maio e Junho de 2008

#### 4. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O quadro de referência da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável para o concelho da Marinha Grande é constituído por uma Visão e quatro Objectivos Operacionais.

A Visão radica no diagnóstico – potencialidades, fragilidades e priorização das necessidades de intervenção – e pretende ser abrangente, aglutinadora e sustentada nas necessidades e aspirações da comunidade e ter um olhar para o futuro. Pelas características intrínsecas do concelho esta visão assenta na dinamização de um “ecossistema” de inovação: um *continuum* que junta interactivamente investigação, desenvolvimento e aplicação.

Assim, a Visão está enunciada do seguinte modo: **MARINHA GRANDE – TERRITÓRIO DE INOVAÇÃO.**

Os Objectivos Operacionais em que aquela se estruturam visam internalizar o Desenvolvimento Sustentável como percurso indispensável, possível, consistente e adequado ao Concelho. Devem encorajar e potenciar as sinergias entre os 4 pilares fundamentais da Agenda 21 Local e são transversais à realidade como um todo.

São **Objectivos Operacionais:**

Promover a Gestão Ambiental Sustentável	Informar e Comunicar
Apoiar a Sustentação da Inovação Empresarial	
Intervir na Coesão Social	

Como **Plano de Acção**, independente e subsequente a todo o processo, cujo objectivo primordial é envolver a comunidade local, foi proposto – **Operacionalizar a implementação da Agenda 21 Local.** Os restantes Planos de Acção estão agregados em função dos Objectivos Operacionais definidos. Com a gradual concretização destes objectivos

pretende-se evoluir naturalmente para níveis de exigência superiores, o que poderá resultar numa reformulação mais ambiciosa da Visão.

No quadro de referência, constituído pela **Visão** e pelos **Objectivos Operacionais**, o programa de gestão do desenvolvimento sustentável compreende um conjunto de **Planos de Acção** que visam a sua concretização; planos de acção não exaustivos e seleccionados de acordo com o que se entendeu serem as necessidades de actuação prioritária, integram um conjunto de projectos conexos e incluem linhas de acção, acções e sub-acções.

O primeiro Plano de Acção é constante, subsequente e transversal ao processo de implementação da Agenda 21 Local, e é, no nosso entendimento, a chave do sucesso deste processo.

<p><b>PLANO DE ACÇÃO TRANSVERSAL</b> <b>Operacionalizar a implementação da Agenda 21 Local</b></p>
--

A filosofia da Agenda 21 Local pressupõe o envolvimento activo de toda a comunidade. O sucesso da implementação do programa de desenvolvimento sustentável depende da sua estruturação e organização, para que todos os intervenientes conheçam o seu papel, as suas funções e responsabilidades. A operacionalização das etapas de implementação da Agenda 21 Local conduz a um maior empenhamento das pessoas envolvidas, tornando-a, conseqüentemente, mais eficaz e deste modo interiorizada pela restante comunidade. Isso implica pensar uma estrutura de forma sistemática, para que seja eficiente, simples e com uma orgânica com poucos níveis. É também importante que cada cidadão possa entender quem são os interlocutores com quem pode contar e colaborar.

Para o efectivo sucesso da Agenda 21 Local, sugerimos que todo o processo de implementação comece por este plano de acção, para que, interna e externamente, seja transmitida solidez, consistência e confiança no processo. A sua divulgação permite dar a conhecer o rosto mobilizador da Agenda 21 Local e abre as portas para a efectiva participação da comunidade.

### **Linhas de Acção**

- Estruturar o Programa da Agenda 21 Local.
- Divulgar esta estrutura através dos meios de comunicação privilegiados, para maximizar o conhecimento local sobre a Agenda 21

Local e para facilitar a mobilização de todos os agentes nas acções de implementação.

- Mobilizar os diferentes agentes e intervenientes locais na sua área de actuação, através de cada grupo de trabalho, para dar início e continuidade à constituição do Fórum de Desenvolvimento Sustentável.
- Constituir o Fórum de Desenvolvimento Sustentável, como instância principal do envolvimento da comunidade no processo de participação da Agenda 21 Local.
- Dinamizar o Fórum de Desenvolvimento Sustentável desde o início do processo de implementação da Agenda 21 Local. A Autarquia pode assumir a função de dinamização e deve constituir uma comissão organizadora, com participação plurifacetada, e propor a realização da primeira reunião plenária, sugerindo data, local e agenda.
- Realizar sessões temáticas do Fórum de Desenvolvimento Sustentável, de modo a que cada sessão tenha objectivos e participantes específicos, e conclusões e acções direccionadas.

#### **OBJECTIVO OPERACIONAL TRANSVERSAL**

##### **Informar e Comunicar**

A estratégia de informação e comunicação, ocupando um papel central na mobilização, diálogo, transparência e partilha da informação, é um factor crítico de sucesso. É, por isso, necessário intervir no quotidiano das pessoas, despertando-as para os recursos e problemas da comunidade. Contribuir para o desenvolvimento de relações de confiança entre todos, antecipando conflitos, melhorando a tomada de decisão, construindo consensos, criando níveis de identificação com as acções desenvolvidas. Neste quadro, e de forma a responder aos objectivos de sensibilização, divulgação e promoção do concelho, foi desenvolvido um plano de comunicação subjacente à visão estratégica e aos públicos-alvo identificados.

As cidades e territórios mais bem sucedidos na implementação de um caminho de desenvolvimento sustentável, com uma melhor qualidade de vida e um potencial de futuro mais promissor, são aquelas que estimulam a criatividade através do diálogo construtivo dos seus habitantes. A comunicação dos municípios deve respeitar **duas condições**: ser **global**

Etapas do Plano de Comunicação		
Levantamento e Enquadramento	Definição e Execução	Implementação
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação da comunicação corrente e da envolvente</li> <li>– Objectivos centrais e metas a alcançar</li> <li>– As realidades concretas e as dinâmicas do Município da Marinha Grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Públicos-alvo</li> <li>– Escolha dos meios de comunicação</li> <li>– As exigências e condicionantes descritas no <b>Manual de Identidade</b> do Município</li> <li>– Afectação de recursos, tendo em conta um orçamento que venha a ser definido</li> <li>– Calendarização das acções a emprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Medição de resultados e correcção de desvios</li> </ul>

e ser **integrada**. Global, porque está subjacente a todos os domínios de intervenção municipal, não devendo redundar exclusivamente numa assessoria de imagem do autarca; integrada, já que a sua concretização implica a operacionalização de vários procedimentos comunicacionais, desde os das relações públicas aos da publicidade. Conceber a comunicação municipal numa perspectiva integrada implicará, ainda, conseguir adaptar conceitos operativos do marketing à realidade autárquica, ou seja, desenvolver um marketing territorial. É de salientar que a comunicação no Município visa produzir efeitos, correlacionando três parâmetros: as metas a atingir, os benefícios e as mudanças a alcançar.

A operacionalização do plano de comunicação teve como pressupostos a realidade socioeconómica da Autarquia e a natureza das acções a implementar, pelo que os recursos humanos e financeiros a afectar foram ponderados de forma a alcançar economias de escala. De modo a incrementar a eficácia da estratégia definida, advoga-se desde logo a existência de uma Unidade de Comunicação e Sistemas de Informação, a qual deverá estar adstrita ao Gabinete da Presidência. Defende-se ainda que esta irá assumir a responsabilidade de impulsionar o projecto comunicacional, através da organização das actividades e garantindo a máxima coerência e integração do trabalho efectuado. Por exemplo, tal unidade orgânica deverá assegurar a promoção da interactividade entre os serviços autárquicos e os municípios, mediante a simplificação de procedimentos e a adopção dos princípios da Gestão pela Qualidade.

Importa, igualmente, publicitar a realidade socioeconómica Marinhense, enquanto pólo de excelência e de inovação industrial, o seu contributo para o desenvolvimento nacional, bem como implementar

um *marketing* territorial que contribua para o desenvolvimento sustentado da economia, ao promover o tecido empresarial local e a captação de projectos estruturantes de investimento nacional ou estrangeiro. Por último, importa assinalar que o facto de algumas das acções propostas já se encontrarem em desenvolvimento ou implementadas, não deve ser interpretado como uma mera redundância, mas antes por considerarmos que a elaboração de uma estratégia de informação e comunicação deve ser tão abrangente e completa quanto possível, integrando aspectos que já estejam implementados. Por outro lado, atesta a sua importância para a transposição da Estratégia de Informação e Comunicação, como um todo uno e coeso, de modo a se atingirem os objectivos propostos.

### **Linhas de Acção**

- Planificar e operacionalizar a actividade comunicacional do Município.
- Informar e fortalecer a coesão entre o Município, os seus colaboradores e as demais instituições inter-municipais.
- Informar e publicitar as tomadas de posição e as actividades do Município, junto da população residente e dos naturais não residentes.
- Potenciar e fomentar a promoção económica, cultural e social do concelho.

<b>OBJECTIVO OPERACIONAL:</b>	PA 01 – Promover a ecoeficiência do uso da água, garantindo a qualidade no abastecimento
<b>Promover a Gestão Ambiental Sustentável</b>	PA 02 – Apostar na eficiência energética e nas energias renováveis
	PA 03 – Dinamizar a mobilidade territorial sustentável
	PA 04 – Requalificar o património natural e construído

O Município da Marinha Grande necessita corrigir alguns aspectos para elevar os padrões de qualidade ambiental, nomeadamente: a qualidade da água superficial, que em regra é de má qualidade; a qualidade da água subterrânea, que por vezes apresenta valores que ultrapassam os valores máximos recomendados nos parâmetros avaliados; alguns parâmetros negativos no sistema de abastecimento de água; um baixo aproveitamento de energias alternativas; fortes constrangimentos no tráfego rodoviário; níveis de ruído acima dos limites permitidos, são apenas alguns

exemplos. A política de sustentabilidade deve passar pela correcção dos aspectos ambientais que, embora pontuais, são de carácter prioritário, bem como pelo desenvolvimento de novas estratégias concertadas em áreas ambientais específicas. A melhoria dos sistemas de abastecimento de água é um dos aspectos que deve ser encarado como prioritário, já que a sua ineficácia pode pôr em causa a saúde pública dos residentes e dos visitantes. De modo a permitir a continuidade do abastecimento a toda a população e, sobretudo, garantir bons níveis de qualidade da água, torna-se urgente desenvolver acções integradas que conduzam a uma eficiente gestão da água. Isto significa que as medidas propostas irão abordar tanto acções correctivas (minimizar riscos de falhas no abastecimento), como acções que contribuam para a racionalização e/ou optimização dos consumos.

A integração de princípios e medidas ambientais na gestão autárquica é fundamental, o que se consegue através da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental. Este permitirá optimizar a organização da informação ambiental, minimizar os impactes da actividade camarária, consciencializar todos os funcionários para as questões ambientais e, fundamentalmente, tornar o Ambiente num aspecto a considerar em todas as decisões e processos realizados.

Um dos grandes desafios mundiais dos últimos anos tem sido a gestão energética, resultado das acções ao nível local. É a este nível que se deve actuar na busca da sua resolução, desenvolvendo medidas que contribuam para uma maior eficiência energética, para a implementação de energias renováveis e, sobretudo, para a mudança de hábitos e consciências. Esta mudança em benefício de uma melhor gestão energética toma uma particular expressão nos edifícios, para a qual os edifícios públicos devem servir de exemplo.

Num concelho dinâmico como a Marinha Grande, a mobilidade é fundamental. A falta de transportes públicos leva a maioria da população a optar pelo transporte individual, aumentando o trânsito no centro da Cidade e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento das emissões de gases de efeito de estufa e para as alterações climáticas. É por isso fundamental promover a criação de um sistema de transportes públicos funcional, e complementá-lo com soluções de transporte mais ecológicas, como a bicicleta (outrora muito utilizada), veículos eléctricos a bateria ou híbridos e também com soluções criativas como o sistema de *Car pooling* (partilha de boleias). A actividade industrial gera um volume muito ele-

vado de trânsito de veículos pesados: na impossibilidade de retirar todo o transporte de mercadorias do centro da cidade, este deve ser otimizado, deverão também ser melhoradas as condições para o trânsito de veículos pesados em todo o Concelho, em especial nos acessos às zonas industriais.

Acresce a isto a valorização do património e da cultura como complemento dos recursos existentes. Também aqui a história da evolução industrial da Marinha Grande dotou o concelho de importantes elementos patrimoniais que é necessário qualificar, promover e utilizar. No fundo, fomentar o apego ao Concelho e, por essa via, incrementar o bem-estar e a qualidade de vida local.

O sucesso destas acções radica numa forte sensibilização junto da população, de modo a incutir uma atitude mais pró-activa. Considerar o Ambiente nas acções quotidianas leva a comportamentos sustentáveis, incrementando a Qualidade de Vida.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 01**

**Promover a ecoeficiência do uso da água, garantindo a qualidade no abastecimento**

“A água é um factor essencial para o desenvolvimento sócio-económico de um país, devendo ser considerada um recurso estratégico e estruturante, garantindo-se uma elevada eficiência do seu uso, ao que deve corresponder uma opção estratégica na política portuguesa de gestão de recursos hídricos” (cf. Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável). Em Portugal, o consumo de água por sectores repartem-se em 87% para a agricultura, 8% para a indústria e 5% para o sector urbano. Por seu turno, no que respeita aos custos, o sector urbano é responsável por 46% dos custos totais, o industrial por 28% e o agrícola por 26%. Ao garantirmos a melhoria na eficiência da utilização da água estamos não só a contribuir para a preservação de um recurso estratégico para o país, a água, mas também para a redução de custos: torna-se fundamental proceder à correcta utilização e maximizar o aproveitamento, de forma a garantir a sua continuidade e qualidade. A gestão racional da água é, por isso, um dos pontos prioritários de actuação das autarquias: cabe a estas o dever de promover uma consciência ecológica nas populações, criando condições para uma maior pró-actividade na protecção deste recurso.

### **Linhas de Acção**

- Garantir uma gestão eficiente dos sistemas de abastecimento de água.
- Promover o uso eficiente da água, nos domínios urbano e industrial.
- Sensibilizar a comunidade para a necessidade de preservação da água, a ecoeficiência e o consumo sustentável.

#### **PLANO DE ACÇÃO N.º 02**

##### **Apostar na eficiência energética e nas energias renováveis**

Num contexto em que os municípios têm vindo a dar resposta às novas necessidades dos munícipes no que respeita a instalações e equipamentos, cada vez mais modernos, é normal que tenham crescido também as exigências em termos energéticos. Ainda mais quando se trata de um concelho muito industrializado e com actividades altamente consumidoras de energia. Na Marinha Grande as principais contribuições para o consumo energético vêm do sector industrial (78%), seguido do sector doméstico (12%), do sector não doméstico (8%): restam apenas 2% para iluminação e para o sector agrícola (INE, 2006). Esta realidade é sinónimo de maiores custos e impactes ambientais, o que implica, necessariamente, medidas que contribuam para uma maior eficiência energética e uma forte promoção de fontes renováveis.

### **Linhas de Acção**

- Promover a eficiência energética na indústria, nos edifícios e espaços públicos.
- Promover a adesão a formas de energia renovável.
- Sensibilizar a comunidade para a importância do uso racional da energia.

#### **PLANO DE ACÇÃO N.º 03**

##### **Dinamizar a mobilidade territorial sustentável**

A mobilidade sustentável é hoje em dia um tema premente na nossa sociedade. Com os ritmos de vida cada vez mais acelerados, as distâncias

geográficas perdem importância, passando a contar-se em distâncias temporais (tempo de deslocação de um local para outro). Eficiência e sustentabilidade na mobilidade implicam sistemas de transporte adequados, no modelo e na frequência, mais amigos do ambiente, que não interfiram com a mobilidade pedonal... O automóvel particular é o meio de transporte mais usado na Marinha Grande. A sua utilização sistemática torna-se excessiva, criando constrangimentos na mobilidade. É por isso necessário promover sistemas alternativos de mobilidade: como o transporte público colectivo, a bicicleta, soluções criativas de partilha de boleias e incentivar a mobilidade pedonal em curtas distâncias. A bicicleta, que outrora foi muito utilizada, tem vindo a perder importância, embora existam condições muito favoráveis para uma utilização mais frequente em deslocações curtas. Este meio de transporte pode ser bastante interessante para residentes, visitantes e turistas, nomeadamente com o aumento de ciclovias. Na impossibilidade de optar por sistemas de transporte mais ecológicos, existem sistemas criativos, nomeadamente os sistemas de *Car-pooling* e *Car-sharing*, que apesar do meio de transporte recair mais uma vez no automóvel, acabam por reduzir o número de veículos em cada deslocação.

### **Linhas de Acção**

- Colocar em prática o estudo de mobilidade e transportes realizado pela Autarquia.
- Promover a utilização dos transportes públicos em detrimento do transporte individual.
- Realizar os investimentos considerados essenciais ao nível das carreiras de transporte, identificados no plano de mobilidade e transportes.
- Promover soluções complementares de mobilidade.
- Criar condições mais favoráveis para o transporte de matérias-primas e produtos, de e para as indústrias do Concelho, especialmente o efectuado em veículos pesados, de modo a que a sua circulação e permanência no interior da cidade seja o mais breve possível.
- Corrigir e melhorar as condições de acessibilidades.
- Desenvolver uma forte campanha de informação/sensibilização para a utilização dos transportes públicos e meios complementares de transporte, realçando as vantagens ambientais, económicas e de mobilidade.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 04**  
**Requalificar o património natural e construído**

A história da Marinha Grande está intimamente ligada à indústria vidreira e ao Pinhal do Rei, património industrial e natural que contribui para a construção da identidade dos Marinhenses. A Marinha Grande continua a ser conhecida no país como pólo industrial na área do vidro, apesar das mudanças ao longo do tempo terem gerado novas actividades industriais com maior importância, como é o caso dos moldes. Fazendo parte da sua identidade, é importante continuar a valorizar o património ligado ao vidro (por vezes em mau estado de conservação ou abandonado): a reabilitação do património arqueológico industrial permite, por um lado, recuperar e dignificar essas marcas do passado e, por outro, dar novos usos aos edifícios/espacos, contribuindo para a criação de dinâmicas de atracção, fixação e permanência de pessoas na Marinha Grande, nomeadamente através da criação de emprego. Quanto ao Pinhal do Rei, é necessário mantê-lo “vivo”, dando-lhe não apenas uma função produtiva, mas apostando também na sua fruição para actividades lúdicas, culturais, de conhecimento e educação ambiental: o projecto do Museu Nacional da Floresta tenciona dinamizar esta vertente e merece por isso especial relevo. Ao nível das tradições culturais, refira-se a Arte Xávega, outrora praticada nas praias do concelho, sendo desejável a sua manutenção.

**Linhas de Acção**

- Promover a revitalização e requalificação do património Stephens.
- Inventariar o património construído com importância para a cultura Marinhense.
- Promover a recuperação de outros edifícios industriais históricos, actualmente em condições degradadas, para instalação de estabelecimentos de comércio, restauração e serviços, ou mesmo habitação, criando uma dinâmica económica e social.
- Desenvolver um conjunto de actividades que envolvam a utilização dos espaços do património Stephens, para diferentes âmbitos: desporto, música, teatro, exposições, poesia... divulgando esses eventos na agenda cultural.
- Estabelecer parcerias com a Direcção-Geral dos Recursos Florestais (DGRF) para a utilização periódica do espaço florestal do Pinhal do Rei para a realização de actividades diversas.

- Promover a substituição das estruturas de apoio (papeleiras, bancos, mesas...) existentes nos parques de merendas do Pinhal por outras, de madeira ou outros materiais adequados, com *design* moderno e integrado na paisagem e dotar estes espaços com ecopontos. Poderá ser realizado um concurso de *design* para o efeito, utilizando materiais locais.
- Colocar sinalética adequada nos caminhos do Pinhal, com indicação das árvores monumentais e sua identificação, bem como placas com pequenas curiosidades ou factos históricos do pinhal, em locais estratégicos.
- Incentivar a continuidade da Arte Xávega.
- Sensibilizar os Marinhenses para a alteração da identidade da Marinha Grande, cada vez mais desligada da imagem tradicional do vidreiro, e modernizada pela conexão ao desenvolvimento tecnológico.

<b>OBJECTIVO OPERACIONAL:</b> <b>Apoiar a Sustentação da Inovação Empresarial</b>	PA 05 – Valorizar e potenciar o capital humano
	PA 06 – Refazer o modo “como fazemos”
	PA 07 – Estimular a criação e integração em redes potenciadoras de inovação
	PA 08 – Promover um turismo integrado
	PA 09 – Melhorar o modelo relacional interno e externo da Autarquia
	PA 10 – Implementar na Autarquia um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho

Frequentemente, a imagem da Marinha Grande está apenas associada ao vidreiro que produz vidro manual soprado junto de fornos tradicionais de altíssima potência calorífica – uma imagem muito datada no tempo. O desenvolvimento do Concelho encarregou-se de tornar a actividade industrial a base da sua estrutura empresarial, pois detém um peso importante na criação de emprego e na riqueza produzida. As actividades dominantes (moldes, vidros e plásticos) são tecnologicamente muito evoluídas. As actividades que lhes estão associadas (transportes, embalagens de cartão, assistência técnica...) e outras entretanto instaladas beneficiam, em conjunto, de uma localização geográfica muito atractiva e com boas acessibilidades.

Contudo, uma maior propagação de actividades económicas esbarra em vários condicionalismos:

- conjuntura económica pouco favorável, onde os custos energéticos têm um peso relativo muito elevado no preço final dos produtos;
- abertura dos mercados da Europa de Leste e oportunidades oferecidas no Oriente, que oferecem condições atractivas à deslocalização de algumas actividades;
- falta de espaços infra-estruturados para acolher novas actividades económicas;
- papel da Autarquia, apontado por muitos agentes locais como pouco facilitador das actividades económicas (nomeadamente, morosidade e burocracia nos processos de licenciamento urbano...);
- nível de qualificações médio, médio/baixo;
- baixa valorização de alguns recursos para fins turísticos...

O fortalecimento da estrutura empresarial em níveis acrescidos de desempenho, modernidade e qualidade é fundamental para a manutenção económica e social. Presentemente, encontramos com um carácter constante, no leque de actividades instaladas, a inovação, a diferentes níveis: na base tecnológica, nos projectos, nos processos, nos produtos, na abordagem dos mercados... O aproveitamento da base tecnológica e da génese de inovação deve ser incrementado. Cabe ao Município intervir nas áreas onde é possível minimizar alguns dos condicionalismos referidos, uma vez que não é exequível actuar directamente sobre ameaças de carácter externo. Cabe, por seu turno, aos privados actuar nas áreas que lhes estão directamente adstritas. Assim, é fundamental aproveitar as vantagens competitivas do Concelho – localização e acessibilidades – criando uma forte e rápida dinamização do processo de alargamento da zona industrial. Para além disso, deve ainda direccionar-se o Centro Empresarial da Marinha Grande para actividades de apoio das empresas instaladas.

Actualmente, existe na Marinha Grande um pólo industrial competitivo, tecnologicamente equiparado ao que de melhor se faz internacionalmente, com uma postura pró-activa, onde estão presentes a inovação, a investigação e o desenvolvimento. Este panorama congrega em si um

conjunto de competências que pode ser potenciado. O profundo conhecimento destas competências, através da sua inventariação concelhia e regional pode permitir a partilha de conhecimento, de meios e de recursos humanos. Isto, quando percepcionado como uma verdadeira vantagem e sendo colocado em prática, permite a fixação de recursos, especialmente de recursos humanos.

Acreditamos, por isso, que o grande desafio da Marinha Grande é o de conseguir manter-se na vanguarda da actividade industrial, para o que necessita da conjugação de três factores fundamentais. Em primeiro lugar, as empresas devem consolidar o *know-how*, o conhecimento e a inovação existentes, tirando partido das tecnologias de informação e comunicação para dar o salto qualitativo: a utilização de ambientes de *Second Life* (ambientes virtuais) e a aposta em conceitos “verdes”. Em segundo lugar, é necessário começar a imbuir junto da comunidade em geral, e junto das empresas em particular, o conceito de futuro *Cradle to Cradle* – Refazer (repensar e executar) o modo como se fazem as coisas. A ideia passa por incluir, em cada acto, em cada gesto e sobretudo em cada processo produtivo, a preocupação ambiental de não se produzir “lixo”. Esta conjugação entre Ambiente e Indústria é reconhecida mundialmente como um negócio com futuro. Por último, para garantir o sucesso do atrás exposto, é necessário melhorar o cenário de governação: neste âmbito, a Autarquia deverá ter um papel facilitador que permita a melhoria do ambiente social e institucional, proporcionando a coesão entre as partes e incentivando a participação da comunidade.

A imagem de modernidade da Marinha Grande deve conjugar o pólo industrial competitivo, pró-activo e tecnologicamente evoluído, com um ambiente de permanente inovação, investigação e desenvolvimento e empreendedorismo. A ligação entre o desempenho das actividades económicas em ambiente de excelência e as preocupações de gestão ambiental, permitirão, no fundo, criar uma imagem da Marinha Grande como um local de prestígio e que respeita o Ambiente: território onde a inovação acontece.

A Marinha Grande possui, ainda, uma vocação turística essencialmente voltada para o produto Sol e Mar que, apesar de tudo, vai sendo conhecida e aproveitada. Contudo, fruto da sua actividade industrial, recebe muitos outros visitantes, cuja visita nem sempre é direccionada para um conhecimento mais profundo do concelho, principalmente se se estiver a falar de outras perspectivas que não apenas as de negócio. Este

fluxo de pessoas necessita de ser aproveitado para potenciar a actividade turística, não apenas a de sol e mar, mas também a ligada a outros recursos ainda não devidamente promovidos e explorados – recursos naturais, conhecimento tecnológico, produções industriais de carácter tradicional e também inovador...

Uma maior exploração do Pinhal do Rei, com as actividades inerentes ao recurso natureza, bem como o dar a conhecer a importância das actividades económicas instaladas no quotidiano das pessoas (a forma como a Marinha Grande intervém no dia-a-dia do cidadão comum), deve ser aproveitado para:

- aumentar a capacidade de atracção turística;
- dar a conhecer a importância de base estrutural que aquelas actividades económicas têm na economia portuguesa e mundial;
- aumentar o gosto pelo conhecimento e inovação;
- promover o contacto com a experimentação e com a ciência;
- aumentar, em última análise, o empreendedorismo local, por se sentirem condições propícias à sua concretização.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 05**

**Valorizar e potenciar o capital humano**

Num concelho em que a inovação e a tecnologia são uma realidade no quotidiano de muitas empresas, a qualificação dos recursos humanos é fundamental. Os baixos níveis de qualificação constituem um entrave à empregabilidade e à produtividade dos trabalhadores, criando dificuldades às empresas na obtenção de recursos humanos com as qualificações necessárias. A produtividade, por sua vez, é fundamental para a competitividade e desenvolvimento sustentável da economia. A alteração dos níveis de escolaridade e formação da população é condição essencial para o desenvolvimento económico local: criação de novos negócios, aumento do emprego e densificação do tecido empresarial e, conseqüentemente, melhoria da qualidade e nível de vida da população. Apesar da formação dos recursos humanos ser em grande parte produzida em ambiente empresarial é necessário, cada vez mais, criar condições para a compatibilização das necessidades das empresas com as competências dos jovens. Deve-se apostar em cursos profissionais em actividades com forte pene-

tração e que constituam lacunas no Concelho. Os sistemas disponíveis de reconhecimento e validação de competências, bem como o desenvolvimento de oportunidades informais de aprendizagem, são também oportunidades de melhoria de qualificação dos recursos humanos Concelhios.

### **Linhas de Acção**

- Criar uma Carta de Competências dos Recursos Humanos, de forma a inventariar o perfil dos recursos humanos existentes e a identificar as necessidades e lacunas de formação.
- Criar uma Bolsa de Competências Empresariais, que permita inventariar a oferta.
- Sensibilizar as empresas e as entidades locais (associações, centros de saber, centros tecnológicos...) para a importância desta Bolsa de Competências Empresariais como forma de conhecer a realidade local.
- Promover a dinamização de um “mercado concelhio” de competências e especialistas que, utilizando a informação dessa Bolsa, permita a disponibilização e partilha de recursos físicos e/ou recursos humanos, especializados ou não, entre empresas, a título gratuito ou mediante o pagamento de honorários, de modo a maximizar os recursos existentes e a criar condições de fixação dos recursos humanos existentes ou a recrutar.
- Alargar a Bolsa de Competências Empresariais.
- Proporcionar um bom ambiente de inovação empresarial.

<p><b>PLANO DE ACÇÃO N.º 06</b> <b>Refazer o modo como “fazemos”</b></p>
--

Algumas empresas da Marinha Grande desenvolveram abordagens que as levaram a tornarem-se centros de aplicação e desenvolvimento de saber, conhecimento e inovação. Contudo, este é um facto que pouco transparece para o exterior, sendo apenas do conhecimento de quem escolhe o Concelho para residir, trabalhar ou realizar negócios. O grande desafio da Marinha Grande é promover-se como tal e manter-se na vanguarda do conhecimento e inovação, o que implica ter em consideração conceitos de génese sustentável. No entanto, para que isto tenha impacto, é necessário que seja apreendido por todos. O salto qualitativo tem de

passar pela consciencialização e preocupação em “Refazer e repensar o modo como se fazem as coisas” – conceito *cradle to cradle*. “Esta estrutura conceptual procura criar técnicas de produção que sejam eficientes, e essencialmente livres de “lixo”. Na produção *cradle to cradle* todos os materiais de input e output são vistos como nutrientes técnicos ou biológicos. Os nutrientes técnicos podem ser reciclados ou reutilizados sem perda de qualidade e os nutrientes biológicos podem ser compostos ou consumidos. Esta transformação na indústria realiza-se através do *design* ecologicamente inteligente, de modo a criar valor económico, social e ecológico. A Indústria e o Ambiente não têm de estar em conflito, podendo co-existir pacificamente. Quando os designers empregam sistemas naturais inteligentes – a eficácia de reciclagem de nutrientes, a abundância da energia solar... – conseguem criar produtos, sistemas industriais, edifícios e até planos regionais que permitam a co-existência profícua da natureza, da indústria e do comércio. A reinvenção da indústria com base nestes conceitos é a melhor esperança para um futuro com prosperidade sustentável. O futuro da Marinha Grande passa, por isso, pela adopção de medidas sustentáveis inovadoras, de valor acrescentado, de modo a manter o Concelho na vanguarda de muitos processos produtivos que detém.

### **Linhas de Acção**

- Trazer para a ordem do dia a temática de “Refazer o modo como fazemos as coisas” – conceito – *Cradle to Cradle*.
- Focalizar a atenção da comunidade, dos indivíduos em particular e das empresas e entidades em geral, para a necessidade de repensar o modelo tradicional de produção industrial.
- Transpor para o quotidiano dos indivíduos esta consciência de “Refazer o modo como fazemos as coisas”, chamando a atenção para os pequenos gestos de cada um e do seu impacte no futuro sustentável que se deseja.
- Promover a Marinha Grande como concelho empenhado nos cuidados a ter no modo como se fazem as coisas (como forma de reduzir os impactes no Ambiente).
- Sensibilizar a comunidade para o facto de um sistema industrial que “gasta, produz e desperdiça” se poder tornar num sistema criador de bens e serviços que geram valor económico, social e ecológico – negócio do futuro.

- Construir uma reputação de qualidade e sustentabilidade de reconhecimento internacional, à volta deste conceito.
- Exportar a Imagem da Marinha Grande como local de grande prestígio que respeita o Ambiente.
- Promover junto das camadas mais jovens iniciativas que preconizem esta preocupação de futuro.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 07**

**Estimular a criação e integração em redes potenciadoras de inovação**

A evolução histórica da Marinha Grande reflecte o actual panorama das actividades económicas dominantes, grosso modo: vidro, moldes e plásticos. Pelas exigências do mercado, pelo empenho dos empresários e pela sua importância no dia-a-dia de cada indivíduo, estas são actividades que utilizam tecnologias de última geração. Estas características conferem ao concelho uma concentração de conhecimento, *know-how*, inovação empresarial e investigação e desenvolvimento empresarial bastante acima do que se verifica na generalidade dos concelhos do País e um funcionamento dentro da lógica de “cluster”. Manter a Marinha Grande na vanguarda do conhecimento e inovação técnica e tecnológica implica um salto qualitativo para conceitos de futuro, cuja preocupação primordial passa pela sustentabilidade das actividades desenvolvidas. Para isso é necessário incentivar o empreendedorismo que tenha na base o conhecimento e inovação e as aplicações tecnológicas.

Uma boa governação assenta no desenvolvimento do tecido social e das organizações que integram a comunidade local, para o qual a criação e/ou integração em redes constituem uma forma de participação activa e validada. As redes, com núcleos diferenciados e interdependentes, ligam entre si pessoas, instituições e organizações sem terem um centro hierárquico. Porque supõem reciprocidade (ainda que não igualdade), são susceptíveis de avaliação da eficiência e, como tal, são responsabilizantes. A constituição de parcerias privadas, públicas ou público-privadas é uma das formas que as redes (locais e supra-locais) podem assumir. As parcerias permitem a construção de soluções flexíveis mais aderentes à realidade e potenciam o empenhamento dos parceiros envolvidos. Esta consciência de que os contributos relevantes para o objectivo que se prossegue

(recursos humanos, técnicos, financeiros...) trazem benefícios acrescidos quando aplicados num contexto de redes ou parcerias, já existe na Marinha Grande, necessitando apenas de ser potenciada. A função primordial do Município é a de dinamização destas parcerias, como centro e plataforma de conexões e instrumento facilitador do desenvolvimento local. Tal dinamização deve envolver também os níveis regional, nacional e internacional. Isto implica alterar o funcionamento interno dos serviços da Câmara Municipal, para que sejam de facto facilitadores do desenvolvimento do concelho, segundo os princípios da boa governação: “abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência” (Livro Branco da Governação Europeia).

### **Linhas de Acção**

- Valorizar, fortalecer e divulgar as parcerias e protocolos de colaboração, existentes ou a criar, entre empresas, associações e centros de actividades de suporte (centros tecnológicos, universidades e politécnicos), portugueses e estrangeiros, nas áreas ligadas à inovação, investigação e desenvolvimento, sobretudo nas pouco exploradas.
- Estimular o empenho de outras autoridades locais, em colaboração com a Câmara Municipal.
- Potenciar a constituição de um cluster de inovação.
- Apostar no salto qualitativo para a experimentação de novas ideias, protótipos, produtos, conceitos, processos tecnológicos... em ambiente *Second Life* – teste em ambientes virtuais, por intermédio de personagens virtuais (*avatards*), de produtos e serviços em estado virtual.
- Mobilizar os centros de saber e tecnológicos para serem pioneiros na utilização dos ambientes de *Second Life*, com especial atenção ao CENTIMFE e à CEFAMOL, porque a construção de moldes é das áreas onde os custos de falhar são elevados, sendo muito importante o “fazer bem à primeira”.
- Apostar na utilização dos conceitos “verdes”, para permitir a redução de custos e impactes ambientais dos produtos ao longo do seu ciclo de vida e para criar valor acrescentado e influenciar a reputação das empresas.
- Estabelecer relações de complementaridade e interdependência com os municípios vizinhos, municípios nacionais e municípios

estrangeiros, e respectivos agentes económicos, sociais e culturais, por via da constituição de redes ou de parcerias alargadas.

- Participar em redes regionais, nacionais e europeias nas áreas do desenvolvimento económico, do conhecimento e inovação, dos clusters e também da promoção do turismo e da cultura.

- Promover a criação de parcerias entre os diferentes agentes económicos locais.

- Melhorar a imagem da Marinha Grande e dos Marinhenses, fazendo a passagem do estereótipo do vidro/vidreiro tradicional para os tempos de modernidade – “Marinha Grande - Território de Inovação” – tendo por base o desenvolvimento tecnológico existente.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 08**

**Promover um turismo integrado**

A procura turística com interesses diversificados permite ocupar um visitante ou um turista por períodos de tempo alargados. Isto, aliado a uma oferta de qualidade e diversificada, é criador de emprego durável e qualificado. Os efeitos multiplicadores na restauração, no comércio e nos serviços que lhes estão associados fortalece a economia local e o tecido empresarial subjacente. O concelho dispõe de alguns recursos turísticos relevantes que, no quadro de uma estratégia adequada, são um importante factor de desenvolvimento sustentável. A reduzida vocação turística da Marinha Grande tem sido, até à data, essencialmente voltada para o aproveitamento do recurso “sol e mar”. No entanto, o concelho possui outros elementos naturais importantes, para além das praias: o Pinhal do Rei (parte integrante das Matas Nacionais, com um ordenamento e gestão exemplar) e a Ribeira de S. Pedro de Moel. A percepção destas potencialidades ambientais, bem como a criação de infra-estruturas de apoio a actividades educativas, desportivas e de lazer, constituem factores que propiciam um acréscimo da afluência de cidadãos, do concelho e de concelhos vizinhos. Para além disso, a Marinha Grande possui uma história de desenvolvimento industrial que está ainda pouco explorada para fins turísticos. Neste âmbito, são de valorizar os aspectos de interesse turístico associados aos sectores actualmente dominantes. Mostra-se igualmente necessário tirar maior partido dos equipamentos culturais existentes. A divulgação do que existe é um factor crítico de sucesso para o efeito

bola de neve que se pretende retirar dos fluxos turísticos. A mobilização dos diferentes agentes económicos e sua sensibilização para uma oferta integrada de qualidade é por isso uma necessidade urgente. Experiências de qualidade vividas pelos cidadãos durante uma passagem ou uma curta permanência na Marinha Grande poderão fomentar, a curto e médio prazo, a repetição de experiências e/ou o passar palavra a familiares e amigos.

### **Linhas de Acção**

- Elaborar e concretizar uma estratégia turística, estreitamente articulada com o planeamento territorial, de forma a assegurar a sua sustentabilidade.
- Combinar ofertas de turismo de sol e mar, turismo de natureza, turismo cultural e patrimonial, que contrariem a sazonalidade, mobilizando os intervenientes (alojamento, entidades culturais e empresas de ocupação de tempos livres) para a criação de pacotes conjuntos.
- Promover o investimento privado para a oferta de alojamento turístico de qualidade, de nível intermédio, no interior da cidade.
- Valorizar e qualificar o turismo de natureza, p.e., caminhos pedestres, circuitos de cicloturismo, circuitos temáticos...
- Promover novos recursos turísticos, nomeadamente ligados às indústrias dominantes e ao conhecimento e inovação.
- Qualificar os recursos turísticos existentes, de forma a satisfazerem as exigências crescentes dos consumidores e elevados padrões de protecção ambiental.
- Potenciar estadias mais longas.
- Valorizar o património construído, através da sua recuperação e efectiva utilização, nomeadamente o “centro histórico” da Marinha Grande e o património industrial espalhado pela cidade, como forma de promover a sua manutenção, limpeza e qualificação.
- Qualificar as empresas ligadas à actividade turística.
- Divulgar e comercializar as artes e ofícios tradicionais, com a criação de espaços de venda estruturados, modernos e atractivos, nos locais mais emblemáticos do concelho, onde os artesãos possam vender à consignação os seus produtos, num conceito p.e. de “Coisas da Marinha” – dando enfoque à produção manual de vidro.

- Criar uma estratégia de promoção turística do Concelho, fortalecendo a comunicação com os visitantes e os turistas.
- Melhorar os sistemas de informação e interpretação, promovendo a formação de guias locais, designadamente formando os jovens e adultos Marinhenses para guias de orientação turística, como forma de ocupação das férias ou como ocupação laboral.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 09**

**Melhorar o modelo relacional interno e externo da Autarquia**

As autoridades públicas devem dinamizar a melhoria do ambiente social e institucional do Concelho, em níveis acrescidos de rigor e exigência, envolvendo também a participação activa da sociedade civil e do sector empresarial. A conjugação de práticas de boa governação e de uma cidadania responsável será geradora de coesão social e territorial, consolidando uma identidade autónoma e estruturada, o que cria o sentimento de bem-estar na comunidade. Recentemente, o sector empresarial e o sector associativo da Marinha Grande deram provas de uma atitude de abertura, de vontade de participação sistemática e de responsabilização, na concepção e aplicação de estratégias, nas suas áreas de intervenção, em prol do futuro do concelho. A experiência das 1.<sup>as</sup> Jornadas de Economia deve ser capitalizada em acções futuras.

É frequente apontar entre outras vantagens competitivas das actividades económicas instaladas na Marinha Grande, a localização geográfica, a proximidade de actividades complementares, a massa crítica existente... A localização do concelho no Litoral Centro do país, com boas acessibilidades rodoviárias (A8 e A17) e com linha ferroviária, assegura uma fácil acessibilidade aos principais pólos urbanos e locais de expedição de mercadorias. A evolução da estrutura empresarial permitiu a concentração de empresas que têm entre si, essencialmente, relações no binómio fornecedor-cliente ou prestador de serviços-cliente. Os empresários percebem estas vantagens competitivas, mas sentem-se desapoitados quando pretendem levar à prática as suas ideias. O aproveitamento destas vantagens competitivas em prol do desenvolvimento das actividades económicas deverá servir tanto às actividades existentes, com muita experiência e tradição local, como a novas actividades económicas para as quais tais vantagens comparativas possam ser um factor crítico de sucesso.

### **Linhas de Acção**

- Envolver as empresas e as associações económicas, sociais e culturais, na execução e acompanhamento do programa de gestão do desenvolvimento sustentável da Marinha Grande.
- Inverter a imagem negativa dos serviços prestados pela Câmara Municipal (imagem “dificultadora” em vez de facilitadora), condição necessária ao aumento da confiança da população da Marinha Grande e dos actores sociais e económicos internos e externos – elemento essencial ao aproveitamento das oportunidades locais.
- Anunciar e informar sobre as mudanças em curso levadas a cabo pela Câmara Municipal, utilizando os instrumentos adequados decorrentes da Estratégia de Informação e Comunicação.
- Melhorar a estrutura e optimização do funcionamento dos serviços do Município.
- Melhorar os circuitos de informação interna.
- Modernizar e certificar os serviços da Câmara Municipal, sobretudo os que estão ligados directamente ao público, para além dos departamentos administrativo e de planeamento e urbanismo.
- Implementar um Sistema de Optimização de Procedimentos ao nível interno da Autarquia.
- Desburocratizar os circuitos de decisão interna, concedendo alguma autonomia de decisão sectorial (com respectiva responsabilização) dando celeridade aos processos internos.
- Promover o acesso à informação pelas organizações da sociedade civil e dos cidadãos, disponibilizando-a de forma sistemática, coerente e eficaz, seguindo a Estratégia de Informação e Comunicação, tornando-se uma plataforma interactiva de informação.
- Alargar e promover os debates públicos sobre os desafios da Marinha Grande e dos seus actores no futuro, aproveitando os resultados das 1.<sup>as</sup> Jornadas de Economia.
- Melhorar o exercício da responsabilidade individual e conjunta, através da delegação de competências e de responsabilidades para “fora” do executivo municipal – envolver os cidadãos e outros actores-chave na execução de tarefas e nas decisões de âmbito local.
- Apoiar o processo de orientação e de implementação das empresas na área de expansão da Zona Industrial da Marinha Grande.

- Promover a reconversão e utilização dos lotes ocupados mas com instalações inactivas, em todas as zonas industriais do concelho para novos negócios ou para a expansão/diversificação de negócios já existentes.
- Criar/renovar e actualizar os contactos dos potenciais investidores nas Zonas Industriais do concelho e/ou na área de expansão da Zona Industrial, de modo a aferir a tipologia de interesses dos investidores.
- Dotar as zonas industriais de infra-estruturas de carácter tecnológico avançado e mais “limpas”, nomeadamente a fibra óptica, Internet wireless, sinalética luminosa de utilização de energia solar e outras, com especial enfoque na área de alargamento da zona industrial.
- Repensar com celeridade os objectivos do Centro Empresarial da Marinha Grande, e a utilização do espaço disponível.
- Encaminhamento de novas iniciativas e ideias para gabinetes especializados de apoio a empresas locais (entre os quais se destaca a OPEN), capazes de prestar serviços de apoio em áreas como constituição de empresas, informação em matéria de apoios e incentivos, pesquisas de mercado, apoio logístico e contabilístico, apoio à elaboração de projectos de financiamento...
- Criar condições de atractividade que permitam tornar competitiva a opção pelo concelho da Marinha Grande.
- Realizar o relatório de sustentabilidade do Município, promovendo os princípios da boa governação (abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência).

**PLANO DE ACÇÃO N.º 10**

**Implementar na Autarquia um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho**

Um sistema integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho, quando implementado correctamente, minimiza e otimiza os processos e as componentes dos vários subsistemas, criando um só sistema de gestão, centrando as atenções para um conjunto único de procedimentos, que associam as 3 áreas de interesse. Este tipo de sistema possibilita a optimização dos processos, acompanhados de um

aumento de produtividade e rendibilidade, numa base de evolução sustentada, com melhoria da sua imagem de mercado face à concorrência. Com este tipo de sistema de gestão, são precisados procedimentos orientadores de regras para alcançar os objectivos definidos com a introdução na gestão diária das organizações. A implementação de um sistema de gestão integrado oferece às organizações um leque variado de vantagens, nomeadamente pela adopção dos seguintes referenciais: Norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade; Norma NP EN ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental; Norma OSHAS 18001:2007 – Sistemas de Gestão da Saúde e da Segurança no Trabalho.

### Linhas de Acção

- Implementar uma Política Integrada de Gestão na Autarquia.
- Criar um sistema de monitorização para aferir o desempenho do Sistema Integrado de Gestão, rever e actualizar periodicamente os objectivos.
- Desenvolver acções de sensibilização e formação para os funcionários, em áreas de interesse para a efectiva implementação do sistema, através de plataformas de *e-learning*.
- Criar parcerias com entidades inter-municipais, em projectos de promoção da sustentabilidade, com o objectivo de trocar experiências e maximizar benefícios.
- Criar um sistema interno de informação actualizado sobre compromissos internacionais na área da sustentabilidade: Iniciativas voluntárias e Projectos inovadores.
- Desenvolver uma estratégia de comunicação Interna e Externa para o sistema.

<b>OBJECTIVO OPERACIONAL:</b> <b>Intervir na Coesão Social</b>	PA 11 – Estimular os jovens para um crescimento activo e responsável
	PA 12 – Dinamizar acções de formação ao longo da vida
	PA 13 – Promover o envelhecimento produtivamente activo
	PA 14 – Fomentar o empreendedorismo a criatividade

A necessidade de se repensar e interferir na perspectiva de futuro nasce da consciencialização de que o caminho percorrido, o estádio da comunidade em cada momento e, também, as perspectivas de futuro, ou nem sempre correspondem às ambições dos seus elementos constituin-

tes ou podem seguir caminhos não esperados, se não forem devidamente acautelados. A estrutura empresarial da Marinha Grande assente em actividades industriais de dimensão significativa, tem riscos associados. Para permitir a manutenção desta estrutura é necessário reagir bem, mas sobretudo pró agir: criar condições que antecipem os riscos futuros para estas actividades, quer os de carácter estrutural, quer os de carácter conjuntural. No contexto económico actual (custos energéticos elevados, mercados financeiros instáveis...), é impossível controlar os factores de risco externos. No entanto, a Marinha Grande pode preparar-se para responder positivamente a alguns riscos, recorrendo aos pontos fortes endógenos que possui:

- população com muitos jovens, que precisam de encontrar motivos fortes para permanecerem na Marinha Grande;
- população idosa com uma experiência profissional e de vida muito importante, que deve ser valorizada e aproveitada;
- população activa, que pode e deve aumentar as suas qualificações, para estar apta a responder a várias solicitações;
- “génese” antiga de empreendedorismo, que é necessário revitalizar;
- criatividade com origem no trabalho dos vidreiros, que se propagou a outros sectores e que, entretanto, é necessário não deixar perder para que se possa estender a todas as actividades económicas existentes.

Esta preparação da Marinha Grande deve ter um horizonte temporal alargado, e deve ser alvo de uma preocupação constante, de longo prazo, numa sociedade moderna com ritmos de mudança acelerados. Assim:

- A qualificação dos recursos humanos é um factor relevante neste processo. Em actividades tecnologicamente avançadas é crucial ter recursos humanos com formação adequada, onde a componente prática da sua formação e a ligação à realidade empresarial têm um papel determinante. Deste modo, a formação ao longo da vida permite actualizar conhecimentos e torna-se imprescindível, mas deve ser estruturada de modo a permitir, não só, melhorar as competências dos recursos humanos, como prepará-los para cenários futuros de mudança nas condições de emprego. Ou seja, o objectivo é capacitá-los para situações de pluri-funcionalidade e

com competências que lhes permitam encontrar novos empregos, no caso de ocorrerem situações de desemprego, encontrando-se assim aptos para trabalharem na sua actividade e em actividades adjacentes, complementares ou distintas.

- O perfil do capital humano existente não deve ser descurado. Pode proporcionar-se a aplicação do conhecimento e experiência adquirida ao longo dos anos, da população activa e da população inactiva idosa, a novas situações. A transmissão de conhecimento, sobretudo se promover simultaneamente o contacto inter-geracional, é duplamente benéfica: permite um envelhecimento activo, com dignidade e respeito pelo próximo, e permite ocupar os jovens em actividades interessantes de aprendizagem, que os tornam mais responsáveis e curiosos, com gosto pela experimentação, pela aprendizagem e pela criatividade.
- A construção de uma sociedade que tenha na sua base jovens activos e responsáveis apurará a exigência de uma formação permanente ao longo da vida, o que complementado com o apoio do saber da população mais sénior, incrementará o conhecimento global, geral e pessoal. É importante fomentar a prática de desporto junto dos jovens, porque, para além dos benefícios para a saúde, fomenta nestes a capacidade de trabalho em equipa e a capacidade de correr riscos. Serve ainda de “escudo protector” na prevenção de actividades disfuncionais ou desestruturantes.
- A criação de condições que permitam a transformação deste conhecimento em empreendedorismo e criatividade constitui apenas o suporte a esta mudança qualitativa.
- Por fim, a promoção da qualidade do trabalho (melhores empregos) estimula a atractividade do trabalho, e esta assegura a transição efectiva dos jovens para a vida activa, a absorção de desempregados e a mobilidade entre sectores.

A conjugação destes factores origina um ciclo virtuoso extraordinário na coesão da Marinha Grande: manutenção do emprego e do bem-estar social; sentimento de “decisão acertada” na opção pela Marinha Grande; fortalecimento da estrutura empresarial; atracção de novas actividades e consolidação das actividades económicas. Cabe à Autarquia o papel de catalisador deste processo, pelo que se conta com a sua boa governação, conciliando a prosperidade económica, a coesão social e a qualidade do ambiente – no fundo, a qualidade de vida.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 11**

**Estimular os jovens para um crescimento activo e responsável**

Nos problemas identificados no Plano de Desenvolvimento Social figuram o absentismo e o abandono escolar, pelo que devem surgir formas de os combater. A educação e o conhecimento, quando valorizados, motivam a aprendizagem e a experimentação. A repetição destas em níveis crescentes de exigência permite a transformação do conhecimento em inovação. Num território de inovação esta é uma área a não descurar. No revés da medalha encontramos um ciclo vicioso: a falta de interesse pela escola pode conduzir os jovens a comportamentos desviantes, que por sua vez os afastam cada vez mais da escola, criando problemas familiares e sociais em crescendo. A ocupação dos jovens com actividades estimulantes de educação/formação e também de tempos livres permite inculcar-lhes o gosto pelo conhecimento e valoriza o seu papel na sociedade, tornando-os pessoas responsáveis e úteis à comunidade. Permite ainda melhorar a sua capacidade de risco e o uso da “coragem de risco”, o que aliado a trabalho em equipa estimula a interacção entre os jovens, fomenta o trabalho em rede e também, por essa via, o empreendedorismo.

**Linhas de Acção**

- Evitar o absentismo e abandono escolar.
- Promover actividades de ocupação dos tempos livres dos jovens, ultrapassando disfunções (comportamentos desviantes).
- Reforçar as estruturas de acompanhamento de estudantes, o que constitui uma oportunidade de negócio e criação de emprego.
- Reforçar as actividades que proporcionem o desenvolvimento do sentido crítico, experimentação e criatividade nos jovens, independentemente do seu escalão etário.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 12**

**Dinamizar acções de formação ao longo da vida**

No mundo de hoje, o ritmo de evolução tem uma velocidade que exige a permanente e constante actualização dos recursos que uma comunidade tem ao seu dispor, materiais ou humanos. O gosto pela aprendi-

zagem e valorização pessoal impulsionam a formação que cada pessoa deve procurar para si. A evolução tecnológica por si só exige uma formação em contínuo. O conjunto das duas potencia uma série de acções de formação a serem desenvolvidas.

A Marinha Grande, tal como outros concelhos, tem actividades económicas que, por motivos de ordem diversa (custos de produção, fim de ciclo de vida de produtos ou serviços...) podem vir a desaparecer ou a deslocalizar-se. Este fenómeno, acontecendo em grande escala, pode causar graves problemas sociais, no que respeita ao emprego e à sustentabilidade das famílias, sobretudo se se passar ao nível de médios ou grandes empregadores. Num território que se pretende na vanguarda da inovação, é urgente que se tomem medidas inovadoras que permitam antecipar a resposta a situações de risco (p.e., de possível desemprego). No sentido de uma atitude pró-activa, e não reactiva, o Município deve impulsionar os agentes locais a credenciar os seus recursos humanos para estarem aptos a outras funções – pluri-funcionalidade – da mesma área de negócio e de áreas de negócio adjacentes ou distintas, mas cujas competências exigidas sejam as mesmas. Só com uma formação constante ao longo da vida activa ou inactiva da população se consegue dar resposta a esta preocupação, para minimizar as “migrações” de recursos humanos: saída de recursos qualificados sem oportunidades de emprego e entrada de recursos qualificados que não se encontram no mercado de emprego local.

### **Linhas de Acção**

- Apostar na formação para os sectores tradicionais que constituem hoje oportunidades de criação de negócios e desenvolvimento do empreendedorismo.
- Apostar nos cursos profissionais em áreas chave para o concelho, de forma a melhorar os níveis de qualificação e, assim, facilitar o (re)ingresso na vida activa.
- Fortalecer a ligação das escolas às empresas.
- Apoiar a adesão ao Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, que permite identificar competências adquiridas ao longo da vida e atribuir-lhes uma equivalência escolar, e aplicá-lo de forma rigorosa.
- Promover a aprendizagem ao longo da vida, pelo desenvolvimento de oportunidades formais e informais de aprendizagem, facilitando a adaptação à mudança e permitindo a inclusão social.

- Promover acções de formação que permitam antecipar soluções a um possível risco de desemprego (que sendo eventual, pode acontecer mais facilmente se os activos tiverem poucas competências).

### **PLANO DE ACÇÃO N.º 13**

#### **Promover o envelhecimento produtivamente activo**

A Marinha Grande, apesar de ter um crescimento da população residente, denota, em consonância com a realidade nacional, um envelhecimento da sua população. Numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, em que as pessoas são os motores, os agentes e os destinatários do desenvolvimento, é fundamental criar sinergias que contribuam para a fixação de população e permitam a plena integração da população idosa na vida activa da comunidade.

A capacidade de um território atrair e fixar população está, sem dúvida, ligada a um conjunto de condições, como o acesso à educação, à saúde, à habitação, ao trabalho, à cultura, aos serviços de assistência, entre outros factores. Está sobretudo relacionada com a percepção e o sentido de futuro profícuo para os idosos que optam por se manterem na comunidade onde em tempos foram activos. Isto está ligado à sensação de confiança que a comunidade tem em si própria, nos seus recursos e nas suas capacidades, o que motiva o “desejar viver nela”. A manutenção da permanência dos idosos pode servir de suporte de atracção de outras populações (activa, jovem e menos jovem) para residir no concelho. Isto supõe um consenso a médio/longo prazo, claro e inequívoco, quanto às medidas de desenvolvimento a tomar para tornar esta permanência possível. Entre estas, destaca-se o aproveitamento do *Know-how*, sobretudo da população mais idosa, através da criação de uma bolsa de voluntariado, para a manutenção da actividade das pessoas.

Torna-se, assim, necessário o investimento e a mobilização de todos os agentes económicos, sociais e culturais, públicos e privados. Trata-se de um objectivo da Marinha Grande como comunidade e não de uma tarefa da Câmara Municipal.

#### **Linhas de Acção**

- Promover actividades de ocupação dos tempos livres dos idosos.
- Criar espaços e fomentar actividades direccionadas aos idosos.

- Desenvolver actividades ligadas ao saber-fazer adquirido ao longo da vida.
- Desenvolver acções que estimulem o conhecimento da identidade territorial local, entendida como recurso para o desenvolvimento local.
- Incentivar a participação da comunidade local em projectos da Autarquia.
- Promover acções de discriminação positiva para os naturais e/ou residentes no concelho.
- Gerir a qualidade de vida dos idosos, diminuindo a sensação de isolamento dos idosos.

**PLANO DE ACÇÃO N.º 14**

**Fomentar o empreendedorismo e a criatividade**

“O espírito empresarial é a capacidade dos indivíduos de converter ideias em actos. Compreende a criatividade, a inovação e a assunção de riscos e, bem assim, a capacidade de planear e gerir projectos com vista a alcançar objectivos.” (Definição de empreendedorismo proposta pela Comissão Europeia [2005]). Há, assim, que aproveitar as ofertas desenvolvidas em tecnologias de informação e comunicação e encontrar formas inovadoras de as aplicar aos produtos e processos existentes. Para isso é necessário colocar os indivíduos em contacto com as ferramentas de trabalho tecnológicas para que daí possam advir ideias inovadoras (“brincar com a tecnologia permite novas formas de criatividade e de inovação”).

**Linhas de Acção**

- Estimular o empreendedorismo premiando os jovens que desenvolvam as iniciativas mais inovadoras em termos de criação do próprio negócio.
- Estimular a criatividade e o empreendedorismo através de concursos de ideias, estágios, seminários, conferências, visitas de estudo e outras actividades similares, a nível nacional e internacional.
- Dinamizar um Banco de Ideias: o Banco de Ideias para apoio ao empreendedorismo é um sistema de identificação e registo de projectos inovadores susceptíveis de gerar interesse por parte de possíveis investidores.

- Dinamizar um Banco de Tempo Voluntário: o Banco de Tempo Voluntário para apoio ao empreendedorismo é um serviço que visa a troca de experiências e saberes, entre cidadãos, activos ou aposentados e empreendedores/empresas, de modo a criar negócios sustentáveis.
- Fomentar o empreendedorismo nas escolas, através de actividades extracurriculares para os alunos do 9.º ao 12.º ano.
- Criar ambientes de experimentação e contacto com as novas tecnologias de ponta, de modo a que o contacto directo com esta realidade permita incrementar o gosto pela ciência, a capacidade de inovação e o empreendedorismo.

Esta apresentação dos objectivos operacionais não pretende impor uma ordem de prioridade entre eles, nem tão pouco uma ordem sequencial de actuação. Assenta numa lógica de engrenagem, onde as metas atingidas em cada um dos objectivos provocam um efeito de alavancagem entre eles, sendo o resultado global maior do que a soma das partes. Deste modo, define-se um objectivo que pretende direccionar as actuações no pilar do Ambiente e dois objectivos cujas acções cruzam os pilares Economia, Sociedade e Conhecimento e Inovação. Por último, mas não menos importante, define-se um objectivo que pretende ser a base do sucesso da implementação dos outros – a comunicação.

Numa sociedade que se quer moderna e desenvolvida, a visibilidade é o conceito chave do sucesso. Na Marinha Grande esta necessidade torna-se imperativa e é neste sentido que se cria o objectivo operacional “Informar e Comunicar”, que se converte, assim, na condição indispensável à consolidação dos restantes objectivos operacionais, tornando-se então num objectivo operacional por si próprio, transversal a todo o processo. A evidência de que este objectivo transversal é primordial justifica, em nosso entender, um conjunto de acções, que pela sua importância são destacadas dos restantes Planos de Acção.

A situação actual do Município impõe uma mudança clara e decisiva: o dever de informar os munícipes e de promover a sua **participação activa** nos desígnios que são de toda a comunidade. Nesta matéria, o concelho da Marinha Grande parte com a vantagem da experiência adquirida com as 1.<sup>as</sup> Jornadas de Economia, onde se conseguiu chamar à participação importantes actores locais.

A Autarquia, enquanto líder no processo da Agenda 21 Local, tem pela frente a responsabilidade de criar condições que permitam o êxito da implementação deste programa local de gestão do Desenvolvimento Sustentável. O conhecimento público desta iniciativa municipal é um poderoso instrumento de influência na apropriação pela comunidade dos objectivos e metas que se propõem. Para isso, é fundamental deter continuamente informação actualizada, valorizar os recursos mais importantes e transformar tudo isso num processo evolutivo. Neste contexto, a execução das medidas constantes da **Estratégia de Informação e Comunicação** tem uma importância preponderante. Reiteramos, por isso, que conhecer e apropriar os conceitos inerentes ao processo é por si só factor crítico de sucesso do programa da Agenda 21 Local. É, pois, essencial envolver os líderes cívicos, políticos, sindicalistas e empresários, bem como a população, na discussão das estratégias e das acções concretas conducentes à sustentação e dinamização de um quotidiano e dessa realidade territorial norteada pelos princípios do desenvolvimento sustentável.