

A MARCA OEIRAS

Pedro Manuel de Campos Guilherme

**Trabalho de Projecto de Mestrado em
Ciências da Comunicação - Comunicação Estratégica**

Abril de 2012

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação - Comunicação Estratégica, realizado sobre a orientação científica do Prof. Doutor João Pinto e Castro.

À memória do Pedro Miguel Frade que um dia me sentou à mesa e deu a palavra.

AGRADECIMENTOS

À Fátima e à Joana, por estarem sempre primeiro.

Ao Ricardo Figueira, pela ajuda e pelo talento, sempre imensos.

Ao Inigo Pereira, ao Alexandre Luz, à Sofia Malha, à Eduarda Oliveira, ao Carlos Santos e ao Emanuel Francisco Gonçalves, por me aturarem. Ao Prof. Rogério Andrade pelo incentivo.

Ao Dr. Isaltino Morais por me ter dado Oeiras. A Oeiras por me ter recebido.

A MARCA OEIRAS - TRABALHO DE PROJECTO

PEDRO GUILHERME

RESUMO

Este trabalho de projecto pretende definir um percurso estratégico, a par de um conjunto de soluções conceptuais e gráficas fundamentais, que permitirão ao concelho de Oeiras apresentar-se como uma marca.

A oportunidade para o fazer decorre das circunstâncias socioeconómicas actuais de Oeiras, assim como da sua vontade política em apostar na internacionalização, atraindo mais e melhor valor para o território. Para tal, Oeiras deve apostar em se tornar numa marca forte, apelativa e consistente, com atributos simples de perceber e fáceis de aceitar. Uma marca que, a todos os títulos, seja uma evidência.

Para aí chegar, a futura marca Oeiras tem de conseguir ser a expressão de um sentimento transversal a quem lá vive e trabalha diariamente. Serão os seus munícipes e visitantes, indivíduos, empresas e instituições, a construir a marca em todo o seu potencial e a torná-la, de um ou outro modo, *exportável*.

Saber como o conseguir é o desafio deste trabalho. Para tal, proceder-se-á a uma análise de factos e alguns contextos de referência, elencando o que é essencial no caminho para a criação de uma marca. Como esta se pode construir e como esta poderá ser aplicada à realidade e ao momento de Oeiras.

PALAVRAS-CHAVES: Oeiras, Marca, Território, Concelho, Posicionamento, História, Emoção.

OEIRAS BRAND - PROJECT WORK

PEDRO GUILHERME

ABSTRACT

This project work aims to define a strategic path, along with a set of conceptual and graphic core solutions, will enable the council of Oeiras to present itself as a brand.

The opportunity to do so stems from the current socio-economic circumstances of Oeiras, as well as its political will to invest in internationalization, attracting more and better value for the territory. To meet this end, Oeiras must bet to become a strong, appealing and consistent brand, with attributes simple to understand and easy to accept. A brand that appear, in all respects, as an evidence.

To get there, the future Oeiras brand must be able to be the expression of a cross feeling from who lives and works there daily. Residents and visitors, individuals, companies and institutions, will be the ones to build the brand in all its potential and make it, in one way or another, *exportable*.

To find how to get there is the aim of this work. To this end, it will carry out an analysis of events and some context references, listing which is essential in the path to create a brand. How it can be built and how it can be applied to the reality and the moment of Oeiras.

KEYWORDS: Oeiras, Brand, Territory, Council, Positioning, History, Emotion.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO	03
I. 1. Uma marca Oeiras?	03
I. 2. Um conelho de referência	03
I. 3. A internacionalização	09
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	12
II. 1. O modelo de comunicação de Oeiras	12
II. 2. Classe criativa e centros criativos	16
II. 3. Dois exemplos: <i>New York</i> e <i>Amsterdam</i>	20
CAPÍTULO III: DO CONCEITO À MARCA	24
III. 1. Criar a marca	24
III. 2. Criar o posicionamento	26
III. 3. Criar a história	28
III. 4. Criar a emoção	31
III. 5. Criar a envolvimento	34
III. 6. O programa de gestão da marca	37
CAPÍTULO IV: A MARCA OEIRAS	39
IV. 1. <i>Brand Vision</i>	39
IV. 2. <i>Brand Statement</i>	40

CAPÍTULO V: LOGOMARCA E APLICAÇÕES FUNDAMENTAIS	41
V. 1. A logomarca	41
V. 2. Aplicações básicas	42
V. 3. <i>A web structure</i>	43
V. 4. Publicações	45
V. 5. <i>Merchandising</i>	46
V. 6. Viaturas	47
V. 7. Lojas municipais	47
V. 8. Totens	48

Conclusão

Bibliografia / Referências Bibliográficas

Lista de Figuras e Ilustrações

Anexos

INTRODUÇÃO

*“If Coke... is a mystery / Michael Jackson... history / If beauty... is truth / And surgery... the fountain of youth / (...) If OJ... is more than a drink / And a Big Mac... bigger than you think / If perfume... is an Obsession / And talk shows... confession / What have we got to lose / Another push and we'll be through / The gates of that Mansion.”*¹ Estes versos, que abrem a canção *The Playboy Mansion*, dos irlandeses U2, espelham bem o modo como as marcas se transformaram em referências estruturantes das sociedades contemporâneas. Nunca como agora, nesta viragem de século, as marcas tiveram tanto poder e estiveram tão presentes nas nossas vidas. Nunca como agora, chegaram a tantos e tantos indivíduos, em tantos cantos do planeta. A presença de marcas no nosso quotidiano é um fenómeno generalizado e que, de algum modo, já vemos como *natural*, sendo que estas parecem funcionar independentemente da raça, credo, nacionalidade ou geografia.

A sua força e o seu impacto evidente, manifestam-se pela forma imediata e espontânea como desempenham a sua função identitária. A marca X lembra-nos imediatamente um automóvel, a Y computadores, a W fraldas para bebé e a Z um delicioso esparguete a ferver num prato à mesa. É assim para nós, como o é para muitos como nós. E até para muitos que são diferentes de nós. As marcas identificam objectos, ideias ou tendências e fazem-no, na maioria dos casos, muito bem. Pela sua simples evocação, uma marca pode-nos fazer ver com clareza o que representa, o que tal coisa é e o que faz, para quem fala, qual a sua história, o que esconde e o que revela e, fundamentalmente, o que significa. Pode bastar uma só palavra, uma singela imagem. Pode bastar que esteja lá.

Mas as marcas já não se ficam por aí. Aparentemente, estas estão a ir muito para lá dessa dimensão eminentemente representativa e, por isso, muitos defendem que o nosso mundo já se transformou num mundo de marcas. E porquê? A resposta poderá estar no fim da original matriz comercial das marcas e na passagem desse registo linear para um novo patamar de influência e responsabilidade. Diz Wally Olins, um dos mais renomados estudiosos da matéria (também ele uma marca), sobre essa mudança: “actualmente, a influência, as estratégias e as tácticas de gestão das marcas vão muito para além disso. A marca tem um papel cada vez

¹ U2 (1997), *Pop*, Track 9.

maior na política, na nação, no desporto, na cultura e na área do voluntariado.”²

A marca não se limita a identificar o objecto ou o sujeito. Ela vai mais longe. Para a generalidade das entidades, públicas ou privadas, individuais ou colectivas, apresentar-se como uma marca, significa ter a oportunidade de integrar a imensa teia de lugares e significações que constitui o que designamos, genericamente, como cultura popular. Esse talvez seja o seu verdadeiro poder. Mais uma vez, nas palavras de Olins, “hoje em dia, aquilo que é verdadeiramente interessante em relação à marca é que parece imparável, aonde quer que vá. As marcas (...) converteram-se num fenómeno social e cultural que se reveste de uma força e poder extraordinários.”³ É neste jogo alargado de significações e pertenças que as marcas adquiriram uma nova lógica e ganharam uma nova responsabilidade. São elas que nos ajudam a codificar e decodificar muito do que somos, do que vemos e do que gostamos, do que queremos e ao que vamos. O que é o Eu e o que é o Outro.

O tabuleiro onde se joga este complexo jogo é, claro, o do consumo. Somos consumidores activos e permanentes e a lógica das marcas passa exactamente por aí. Somos indivíduos que gostamos, procuramos e queremos usar marcas. porque estas são já, consciente ou inconscientemente, verdadeiras formas de afirmação da nossa identidade particular, num mundo cada vez mais global.

E é aqui que entra o concelho de Oeiras. Como veremos, o território de Oeiras é único no país, em muitos e significativos aspectos. É conhecido e apreciado por isso, designadamente pelos munícipes. O que quer dizer que pode haver um primórdio para a construção de uma identidade partilhada entre estes e o concelho, um momento anterior à própria comunicação como marca. A acrescer a isso, há uma evidente intenção de projectar o Concelho para o exterior, afirmando-o positivamente. Juntando estes dois factores, vemos que o concelho de Oeiras possui uma maturidade assinalável, uma situação social e económica privilegiada e um imaginário comum positivo. Tem, assim, a oportunidade de se tornar numa marca, levando a comunicação para um novo patamar de exigência, competência e, sobretudo, pois essa é a palavra-chave, envolvimento.

O mundo vive de marcas e Oeiras pode vir a ser uma.

² Olins, Wally (2003), *Marca*, Editorial Verbo, P.12.

³ Idem, P.12.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO.

I. 1. Uma marca Oeiras?

Segundo um estudo de opinião realizado em 2009, cerca de 82,9% dos munícipes de Oeiras afirmavam estar “Satisfeitos” com o seu concelho, ao passo que apenas 2% se diziam “Insatisfeitos”. Quanto ao apuramento do “Grau de Satisfação Geral com o Concelho”, num índice entre 1 a 9 (correspondendo o 1 a “Completamente Insatisfeito” e o 9 a “Completamente Satisfeito”), a média final foi de 7,23 pontos (contra uma média de 6,4 em 2004)¹. A conclusão é óbvia e pode ser retirada daqui como da generalidade dos estudos sobre o concelho: Oeiras gosta muito de Oeiras. A larga generalidade dos munícipes sente uma grande empatia com o território. Os oeirenses gostam do Concelho e gostam de lá estar.

Este é o ponto de partida deste trabalho. Que começa, logo neste capítulo inicial, por tentar apurar as causas objectivas de tal facto e, de seguida, perceber quais os propósitos do município para dar continuidade aos resultados já alcançados. É na análise destes factores que se deve alicerçar a hipótese de criação de uma Marca Oeiras. São eles que explicam um posicionamento tão próprio e uma diferencial tão positivo de Oeiras em relação à generalidade dos municípios portugueses. Avançar para a Marca Oeiras não é um capricho. É privilégio de um território que se tornou ímpar no nosso país e que tem a ambição de projectar-se fora de portas.

I. 2. Um concelho de referência.

O concelho de Oeiras situa-se na área da Grande Lisboa (GL) que por sua vez integra a Área Metropolitana de Lisboa (AML - constituída por 18 concelhos, 9 da GL e 9 da Península de Setúbal). Os dados estatísticos que apresentarei aqui referem-se sobretudo à GL e ao posicionamento de Oeiras no contexto desta. A razão é simples: um estudo publicado este ano pelo INE - Instituto Nacional de Estatística (“Portugal é Lisboa e o resto é paisagem? A estatística diz que ainda é assim”) mostra claramente, através de um Índice Global de Desenvolvimento

¹ *Sondagem de Caracterização e Avaliação do Concelho de Oeiras* (2009), P.58, Pitagórica - Investigação e Estudos de Mercado, para Câmara Municipal de Oeiras.

Regional, que a região GL se destaca de todas as outras do país. Como este conclui, “Lisboa é, nas 30 sub-regiões em que o país está dividido, a única que consegue resultados acima da média nas três grandes componentes deste índice - Competitividade, Coesão e Qualidade Ambiental.”² O melhor de Portugal será, assim, o termo de comparação para Oeiras.

Em termos de território, Oeiras tem uma área de 45Km² e, segundo os Censos de 2011, uma população residente de cerca de 172.120 indivíduos.³ Apesar de ocupar uma área relativamente pequena (3,3% da GL e 1,6% da AML⁴), o concelho apresenta resultados assinaláveis ao nível dos principais indicadores sociais e económicos. De facto, desde meados dos anos 80 do século passado, Oeiras deu início a um ciclo de desenvolvimento que conduziu o concelho a um patamar de liderança a nível nacional, deixando muito para trás a sua *natural* condição de subúrbio da capital. Este salto, qualitativo e quantitativo, teve por base uma política sustentada de investimentos públicos que assentou num tríplice desígnio. Segundo a própria autarquia, “os três pilares base da sustentabilidade do processo de desenvolvimento são o desenvolvimento económico, o desenvolvimento social e a protecção ambiental”⁵.

Por um lado, a “progressiva eliminação dos bairros de barracas que tinham proliferado no concelho, tal como noutros da Área Metropolitana de Lisboa, até aos anos 80, promovendo a construção de bairros para realojamento da população a desalojar”⁶, objectivo concretizado em 2003, abrangendo cerca de 5.000 famílias que viviam em condições degradadas. Por outro, a promoção da qualidade ambiental, investindo na “recolha e tratamento dos Resíduos Sólidos Urbanos, renovação e ampliação das redes de água e saneamento (...), reestruturação e ampliação da área verde urbana; depois, com introdução de inovação na melhoria dos sistemas tanto naturais como urbanos.”⁷ Por fim e na sequência, a aposta numa “especialização no terciário superior e nos serviços especializados, nomeadamente no âmbito da chamada “nova economia”, baseada nos produtos e serviços digitais com incidência nas TIC, Tecnologias de Informação e Comunicação.”⁸ O que veio a resultar na criação de espaços empresariais de excelência, com destaque para o TagusPark, Parque de Ciência e Tecnologia e os Business Park,

² Jornal *Público* (2012), 15 de Abril, P.34.

³ Instituto Nacional de Estatística (2011), disponível em www.ine.pt/scripts/flex_v10/Main.html.

⁴ *Oeiras, Factos e Números* (2009), P.13-15, Câmara Municipal de Oeiras.

⁵ *Atlas de Oeiras - Oeiras no III Milénio* (2011), P.228, Câmara Municipal de Oeiras.

⁶ *Idem*, P.228.

⁷ *Idem*, P.228.

⁸ *Idem*, P.228.

Arquiparque, Quinta da Fonte e Lagoas Park.

Foi a aplicação deste modelo que permitiu o desenvolvimento sustentado das últimas décadas, num movimento pendular entre a melhoria das infra-estruturas e a atracção de valor. Pode-se constatar que o investimento realizado pela autarquia, em áreas diversas, foi significativo e continuado⁹, mas, ainda assim, talvez mais importante seja olhar com atenção para os resultados, pois são eles que determinam se o esforço realizado foi bem ou mal direccionado e aplicado. São eles que afirmam Oeiras como um caso de sucesso.

A nível do tecido empresarial, os números revelam um concelho com um perfil produtivo elevado, altamente “terciarizado” e qualificado. Das 10.000 Principais Empresas de Portugal, 30% encontram-se na área da GL. Destas, 47% estão no Concelho de Lisboa e 15% em Oeiras. Seguem-se Sintra, com 11%, Cascais e Amadora, com 6% e 5%, respectivamente¹⁰. O sector primário é praticamente inexistente em Lisboa e Oeiras e o secundário representa apenas 20% e 27%, numa e noutra. 80,3% das empresas que actuam em Lisboa são do sector terciário e em Oeiras o número está nos 72,6%.¹¹ Em termos da riqueza, os dados são reveladores: o volume de negócios por empresa é objectivamente superior em Oeiras, destacando-se de todos os outros da GL. Segundo o INE, em Oeiras o valor é de €1.154.900 e em Lisboa €997.900. Muito atrás, vêm Vila Franca de Xira, com €353.000; Loures, com €343.600; Sintra, com €339.800; e Amadora, com €317.800. A GL (incluindo Oeiras) fica-se, em média, pelos €626.700 de volume de negócios por empresa e a Península de Setúbal pelos €229.100.¹²

No que diz respeito à qualificação, uma das grandes batalhas do país, Oeiras volta a destacar-se: na GL, é o concelho com a maior percentagem de trabalhadores por conta de outrem no ensino secundário (31,2%) e no ensino superior (31,8%). Segue-se Lisboa, com 29,8% e 28,0%, respectivamente. A nível de mestrados e doutoramentos, Oeiras continua a liderar (2,0%), com Lisboa em segundo lugar (1,5%).¹³ Por sector de actividade, é Lisboa que está à frente no número de trabalhadores por conta de outrem a actuar no sector terciário (91,0%) e logo a seguir vem Oeiras (83,8%).¹⁴

⁹ Cf. Anexos: Anexo 1 - Tabela A.

¹⁰ *Atlas de Oeiras* (2011), P.76.

¹¹ *Idem*, P.76.

¹² *Anuário Estatístico da Região Lisboa 2009* (2010), P.147, Instituto Nacional de Estatística.

¹³ Cf. Anexos: Anexo 1 - Tabela B.

¹⁴ *Idem*, Tabela C.

Com um tão alto nível de qualificação de recursos humanos, não surpreende que o Ganho Médio Mensal dos trabalhadores de Oeiras seja o mais elevado de toda a GL (€1.667,00), superando Lisboa (€1.496,10), sensivelmente, o dobro do de Odivelas (€848,40) e Mafra (€833,40). O Ganho Médio Mensal em Oeiras é superior nos sectores primário, secundário e terciário.¹⁵ Por nível de habilitação, são também os trabalhadores de Oeiras os mais bem pagos, nos escalões do ensino básico, secundário e superior. Oeiras apenas fica em segundo, a nível de remuneração de mestrados e doutoramentos, perdendo para Lisboa por uma margem mínima (€2.548,10 para €2.657,50).¹⁶

No mesmo sentido, num estudo de 2011 do INE, que elabora um Índice per Capita (IpC) relativo ao Poder de Compra, Oeiras obtém o segundo melhor resultado do país (185,3), perdendo apenas para Lisboa (232,5), superando o Porto (178,8), Cascais (150,6), Faro (146,1), Coimbra (144,9) e Aveiro (134,8)¹⁷. Refira-se que “185 municípios (60% do número total de municípios) apresentavam valores de IpC inferiores a 75”¹⁸. Noutro estudo recente, de 2010, a empresa Marktest aponta Oeiras como o concelho do continente com maior peso de residentes nas classes alta e média alta (40,9%). Seguem-se Lisboa (37,2%), Cascais (33,9%), Porto (32,3%) e Coimbra (31,5%). A média no Continente fica-se pelos 17,4%.¹⁹

Um dado também revelador prende-se com a colecta de IRS. Apurado o valor líquido por declaração de IRS na GL, vemos que Lisboa contribui com uma média de 4.540€ por declaração entregue e Oeiras com €4.196. Seguem-se Cascais, com €3.995 e, bem longe, Mafra, com €2.125 e Loures, com €1.949.²⁰ Em relação à Derrama, o imposto municipal que incide sobre o Imposto de Rendimento de Pessoas Colectivas (IRC), pode-se constatar que “os concelhos de Lisboa e Oeiras apresentam valores de colecta que se distanciam, em larga escala, dos restantes municípios da região da Grande Lisboa.”²¹ Oeiras arrecada, em média, aproximadamente €132.000 por empresa, com cerca de 8% do total de empresas da GL. Já Lisboa, com cerca de 47% do total dessas empresas, arrecada, aproximadamente, €136.000

¹⁵ Idem, Tabela D.

¹⁶ Idem, Tabela E.

¹⁷ Idem, Tabela F.

¹⁸ *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2009* (2011), Instituto Nacional de Estatística, disponível em www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=129093115&PUBLICACOESmodo=2.

¹⁹ *Atlas Social de Portugal 2010* (2010), Marktest Consulting, disponível em www.marktest.com/wap/a/n/id~1690.aspx.

²⁰ Cf. Anexos: Anexo 1 - Tabela G.

²¹ *Atlas de Oeiras* (2011), P.82.

por empresa. Conclui-se, assim, que Lisboa se destaca pela elevada concentração de empresas e Oeiras pela maior dimensão destas. Por outras palavras, “Oeiras apresenta uma estrutura empresarial de média/grande dimensão, com uma forte presença de capital estrangeiro, o que potencia as receitas provenientes do lucro tributável gerado pelas unidades empresariais.”²²

É nesta estrutura terciária, qualificada, com empresas de vanguarda e elevada dimensão, que assenta a riqueza e também a autonomia do concelho. Pelo Anuário Financeiro da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, vemos que Oeiras é, já em 2009, o concelho português com maior independência financeira (81%), superando Lisboa (72%)²³ e onde o peso das receitas provenientes de impostos é maior (69,3%)²⁴. É de referir que, dos 11 concelhos do país cujo peso das receitas provenientes de impostos é superior ou igual a 50% de toda a receita, Oeiras é o único que viu aumentar as receitas de IMT, Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis, entre 2008 e 2009 (23,4%). Todos os outros perderam receitas.²⁵ Assim, não será surpresa o facto de, em termos absolutos(!), Oeiras ser já o segundo concelho de Portugal com o maior resultado económico (€23.339.640), a seguir a Lisboa. E é de assinalar que, nos últimos anos em análise, 2008 e 2009, Lisboa regista uma perda de 73%, período em que Oeiras sobe 31%, aproximando-se a passos largos do resultado da capital.²⁶

Olhando para outros indicadores, que nos permitem aferir a qualidade de vida, constatamos que “99% da população residente neste município é servida por estações de tratamento de águas residuais. Quanto aos Resíduos urbanos recolhidos por habitante, Oeiras encontra-se, mais uma vez, em primeiro lugar, com 639 kg por habitante.”²⁷

Na saúde, Oeiras tem a mais baixa taxa quinquenal de mortalidade infantil (1,8‰) de todos os concelhos da GL, abaixo da média nacional (4,0‰) e da GL (4,1‰). A taxa quinquenal de mortalidade neonatal (1,3‰) é a mais baixa dos concelhos da Grande Lisboa, também abaixo da média nacional (2,6‰) e da GL (2,7‰).²⁸ Os números apontam para um território de perfil essencialmente urbano, mas bastante equilibrado: “a Taxa Bruta de Natalidade é

²² Idem, P.82.

²³ Cf. Anexos: Anexo 1 - Tabela H.

²⁴ Idem, Tabela I.

²⁵ Idem, Tabela J.

²⁶ Idem, Tabela K.

²⁷ *Atlas de Oeiras* (2011), P.239-240.

²⁸ Cf. Anexos: Anexo 1 - Tabela L.

ligeiramente inferior à da Grande Lisboa, mas mais alta que a de Portugal ou da Europa e a Taxa Bruta de Mortalidade é a mais baixa que a registada para a Grande Lisboa.”²⁹

Se olharmos para a segurança, nos crimes mais graves (contra a integridade física), o concelho situa-se abaixo da média nacional e da dos concelhos da GL. No global, a taxa de criminalidade situava-se, em 2009, nos 33,0%, ficando aquém da taxa nacional (40,2%) e da da GL (50,3%). Nos concelhos limítrofes, as taxas são de 37,7% em Sintra, 52,5% em Cascais, 52,8% na Amadora e 85,6% em Lisboa.³⁰

Também num estudo sobre as condições de vida das crianças, os resultados apurados são esmagadores: “em relação às dificuldades financeiras do agregado familiar, a percentagem de crianças que afirmam senti-las é a mais baixa registada na região da Grande Lisboa (43%/**45,8%**) o que pode explicar a baixa taxa de crianças consideradas carenciadas (21,3%/**34,9%**).”³¹ Em Oeiras, “frequentaram um jardim de infância (85,4%/**82,3%**) proporcionalmente mais crianças que em qualquer dos outros concelhos” e “é um dos poucos concelhos onde uma proporção mais significativa de crianças vai ao médico mesmo sem estarem doentes (40,6%/**39,3%**), já foi ao dentista (86,4%/**75,5%**) e lava diariamente os dentes (89,8%/**83,2%**).”³² “A quase totalidade gosta de viver no seu bairro (94%) que classificam como agradável (45,4%), alegre (13,7%) e calmo (13,4%)”.³³

Por outro lado, “é o que apresenta menor Índice de Privação na região da Grande Lisboa.”³⁴ E “ocupa um lugar privilegiado sendo baixa a percentagem de crianças que ficam em casa nas férias e muito elevada a percentagem das que praticam uma ou mais actividades fora do ATL.”³⁵ “Estas crianças tomam banho todos os dias e têm uma alimentação equilibrada. (...) Vão e vêm para e da escola com os pais e de carro.”³⁶ “Em síntese, os concelhos analisados podem dividir-se em dois grupos extremos: Amadora e Loures por um lado e, Oeiras, por

²⁹ *Diagnóstico Social de Oeiras* (2009), P.10, Conselho Local de Acção Social de Oeiras, disponível em [www.cm-oeiras.pt/Search/Results.aspx?k=diagnóstico social](http://www.cm-oeiras.pt/Search/Results.aspx?k=diagnóstico%20social).

³⁰ Cf. Anexos: Anexo 1 - Tabela M.

³¹ Bastos, Amélia; Fernandes, Graça Leão; Passos, José; Malho, Maria João (2008), *Um Olhar Sobre a Pobreza Infantil: Análise das Condições de Vida das Crianças*, P.98, Almedina.

³² Idem, P.99.

³³ Idem, P.100.

³⁴ Idem, P.102.

³⁵ Idem, P.104.

³⁶ Idem, P.110.

outro.”³⁷ O estudo não deixa dúvidas: Oeiras está efectivamente num extremo.

Pode-se afirmar, por tudo isto, que Oeiras é hoje um concelho desenvolvido, equilibrado e altamente competitivo. Conseguiu criar uma dinâmica difícil de igualar e que o coloca num patamar concorrencial privilegiado em Portugal. Mais: os (excelentes) resultados são partilhados pela larga maioria da população, que beneficia deles de forma global e harmoniosa. A riqueza não está concentrada em apenas algumas franjas e isto é absolutamente crucial. Porque não existe capacidade de atracção e criação sustentada de valor se não se eliminarem, por exemplo, as grandes manchas de pobreza, exclusão e degradação. Como Oeiras fez. O equilíbrio económico, a paz social, a existência de espaços cuidados e aprazíveis, são condições objectivas que as grandes empresas colocam na altura de escolher um lugar para investir. E por isso têm optado por Oeiras.

Por tudo isto, não espanta que Oeiras tenha recebido em 2009 a distinção de Melhor Concelho para Trabalhar, por ser lá que “se encontram a maioria das organizações desta lista e os colaboradores mais satisfeitos.”³⁸ Em 2011, foi a vez dos SMAS de Oeiras e Amadora serem eleitos uma das 30 maiores Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal.³⁹ E, nos últimos 4 anos (2008, 2009, 2010 e 2011), é uma empresa com sede em Oeiras arrebatada o primeiro lugar desta lista, sistematicamente.

I. 3. A internacionalização.

A esta maturidade económica e social, que hoje é uma evidência, há a juntar um outro factor que pode contribuir decisivamente para um novo salto em frente: a aposta na internacionalização.

A Taguspark S.A., cujo maior accionista é a Câmara de Oeiras (18,01% do capital) é já por si própria uma estrutura virada para esse fim. Nascido a Julho de 1992, com esse nome, o maior e mais antigo dos parques de ciência e tecnologia portugueses acolhe empresas, instituições de I&D e universidades, procurando criar um ambiente propício à “criação do saber

³⁷ Idem, p.109.

³⁸ *Great Place to Work Institute Portugal*, disponível em www.greatplacetowork.pt/best/list-pt-2009.htm.

³⁹ Idem, disponível em www.greatplacetowork.pt/best/list-pt-2011.htm.

(...) e aplicação desse saber”⁴⁰, como refere o presidente da sua Comissão Executiva, Victor Calvet (23/08/2011). O facto de promover ligações entre o mundo empresarial, a inovação e o ensino, torna o Taguspark num projecto singular e valorado. E, nessa medida, consegue também divulgar o concelho e as suas virtualidades junto das empresas e instituições com que interage fora de portas, o que o torna num excelente embaixador de Oeiras. Já na sua Missão podemos encontrar, *ipsis verbis*, esse desígnio: “Promover um ambiente de competição internacional”⁴¹.

Mas Oeiras tem feito mais. Na conferência “Os Parques Empresariais e Tecnológicos e o Novo paradigma de Desenvolvimento de Oeiras”, em 2007, o Presidente da Câmara, Isaltino Morais, afirmava que “Oeiras quer e vai ser uma das regiões mais competitivas da Europa e, para isso, quer tornar-se numa porta privilegiada de entrada de algumas regiões dos EUA na Europa e em África.”⁴² Ou seja, o foco está virado claramente para a internacionalização do concelho, a partir de uma especialização nas áreas ligadas às tecnologias de ponta: “Oeiras vive hoje um novo ciclo de desenvolvimento. Atingida a liderança dos principais indicadores de desenvolvimento a nível nacional, queremos expandir a nossa competitividade a nível internacional. (...) Escolhemos como principais *cluster’s* de desenvolvimento as novas tecnologias, as tecnologias de informação e comunicação, as biotecnologias e as tecnologias tropicais.”⁴³

Partindo da rede internacional de geminações já existente, com destaque para as cidades de países de língua portuguesa (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e S. Tomé e Príncipe), o município aposta em fortalecer essas parcerias estratégicas. E a estas soma-se o acordo de cooperação de 1997 com a cidade de San José, Califórnia, EUA (onde se situa o famoso *Silicon Valley*), com idêntico propósito.⁴⁴ E foi para potenciar esta rede de contactos que a Câmara de Oeiras criou em 2008, em parceria com várias instituições e empresas⁴⁵, a AITEC - Agência para a Internacionalização, Promoção e Desenvolvimento Empresarial e das

⁴⁰ Disponível em www.taguspark.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=167&itemid=100137&lang=pt.

⁴¹ Idem.

⁴² *Oeiras, O Melhor Concelho para Trabalhar em Portugal* (2010), P.64, Câmara Municipal de Oeiras.

⁴³ Idem, P.63.

⁴⁴ Disponível em www.cm-oeiras.pt/municipio/Relins/Geminacoes/PlanoInternacional/Paginas/Plano%20Internacional.aspx.

⁴⁵ Em concreto, TagusPark - Parque de Ciência e Tecnologia, CliniChaves, Compta, LEF - Infosaúde, Grupo Vila Galé, Fundação Calouste Gulbenkian, Instituto de Investigação Científica Tropical, INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Instituto de Soldadura e Qualidade e Universidade Atlântica.

Tecnologias de Oeiras. A AITEC Oeiras promove o município no exterior, a partir de um conceito que designou por “Oeiras Valley”⁴⁶, o qual consta da sua Missão: *“to promote and develop activities that integrate ‘Oeiras Valley’ within an international perspective, attracting business units and high quality service units, positioning the region as an intersection of the regions of knowledge, fostering the internationalisation of Portuguese units, creating skilled employment and ensuring indicators of high quality of life”*.⁴⁷ A criação da AITEC Oeiras, agência vocacionada para a atração de investimento qualificado, mostra o quanto o município está apostado nesta ideia.

Daí que seja natural a atenção dada pela Câmara de Oeiras ao turismo empresarial. Segundo números disponibilizados por esta, “a procura turística em Oeiras (...) aumentou 94,1% nos últimos anos. (...) Entre 2003 e 2011 as dormidas no concelho aumentaram de 70.000 para 136.000. Já o número de hóspedes (...) subiu 75,5% em igual período.”⁴⁸ Um turismo essencialmente ligado aos negócios (de curta estadia). Sabendo disso, o município está virado para a criação de condições que possibilitem dar resposta ao crescente número de visitantes: segundo a autarquia, Oeiras dispõe hoje de 5 unidades hoteleiras, tendo 2 já em fase de construção e outras 7 em estudo.

Outro exemplo deste esforço, foi a realização a 6 de Março de 2012 de um Seminário designado por “OeirasTur: Uma Estratégia de Turismo para Oeiras Valley”. Segundo o Sítio da agência, o objectivo desta iniciativa era o seguinte: “A AITECOEIRAS está a promover nacional e internacionalmente a marca Oeiras Valley, como região preferencial para o estabelecimento de unidades empresariais nos sectores mais dinâmicos da economia, nomeadamente no sector do Turismo, e em particular no turismo de negócios. As características únicas de localização e de equipamentos de grande qualidade existentes em Oeiras, tais como, o Parque dos Poetas, o Porto de Recreio, o Passeio Marítimo, o Palácio do Egipto, o Taguspark e outros parques empresariais, são demonstrativos do posicionamento de Oeiras Valley no sector do turismo em Portugal.”⁴⁹ Seja de que forma for, o município está já a actuar no terreno com um propósito claro e simples: internacionalizar o concelho, potenciando as suas características singulares.

⁴⁶ Disponível em www.oeirasvalley.com.

⁴⁷ Disponível em www.aitec-oeiras.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=24&itemid=40.

⁴⁸ Jornal *Público* (2012), 15 de Fevereiro, P.22.

⁴⁹ Disponível em www.aitec-oeiras.pt.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO.

II. 1. O modelo de comunicação de Oeiras.

Uma análise ao actual modelo de comunicação do município de Oeiras deve passar, necessariamente, por perceber de que forma se deu a sua criação e consolidação nas últimas duas décadas e meia. Neste período, de meados dos anos 80 do Séc.XX até hoje, verificamos que o município deitou mão a um conjunto de novos conceitos e meios de comunicação. Isto porque a autarquia teve noção da importância de ir acompanhando a “obra” que realizava, com a sua divulgação junto dos diferentes públicos (maioritariamente internos). Assim, ia não só valorizando o seu esforço, como o território no seu todo e, de algum modo, também mobilizando os munícipes para as mudanças em curso.

A entrevista que realizei ao Presidente da Câmara Municipal⁵⁰ que ocupou o cargo durante todo este tempo (à excepção de um curto interregno de dois anos), mostra bem o sentido desse trajecto, como foi sendo percorrido e o porquê de ter sido assim. Isaltino Morais teve sempre a comunicação a seu cargo, traçando as linhas gerais e controlando pessoalmente a sua implementação. O modelo seguido é, por via disso, o resultado das suas perspectivas e das suas intenções, bem como das suas necessidades de comunicação ao longo deste tempo.

Assim, ao tomar posse pela primeira vez, em 1986, o Dr. Isaltino Morais chamou a si a responsabilidade de um pequeno Gabinete de Relações Públicas, sem grande expressão e recursos e, progressivamente, transformou-o num Gabinete de Comunicação. Uma das grandes preocupações que este teve foi a de dispor sempre um conceito de comunicação claro e explícito, capaz de espelhar a situação à altura.⁵¹ E tudo começa em 1986 com um *slogan* do Gabinete de Juventude, *É Bom Ser Jovem Em Oeiras*. Este é aproveitado e reciclado, ganhando um perfil institucional: nasce o *É Bom Viver Em Oeiras*, o primeiro conceito do novo paradigma. Nas palavras do próprio Presidente, “por uma questão de reforço da identidade dos oeirenses. (...) Ao mesmo tempo que estávamos a desenvolver equipamentos atractivos, qualificadores e que respondiam a necessidades das famílias... essa ideia, dizer *É Bom Viver*

⁵⁰ Cf. Anexos: Anexo 2 - Entrevista a Isaltino Morais, Presidente da Câmara Municipal de Oeiras.

⁵¹ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 1 - Logotipos *É Bom Ser Jovem em Oeiras*, *Oeiras Vale a Pena*, *Oeiras Vale Mais a Pena* e Brasão.

em Oeiras, era justamente um elemento catalisador, no sentido de as pessoas se identificarem mais com Oeiras. Se *É Bom Viver Em Oeiras* eu tenho de ter orgulho na minha terra, seja porque trabalho lá, seja porque ali resido.”⁵²

Entretanto, já com o Gabinete de Comunicação formalmente constituído, é entre 1993 e 1994 que surge o conceito seguinte: *Oeiras Vale a Pena*. Esta mudança na narrativa acompanha a mudança que o território vai conhecendo. Como diz o Presidente da Câmara, “quando veio o *Oeiras Vale a Pena* já havia realização. (...) Já nessa altura tínhamos a percepção de que Oeiras já estava melhor que os municípios à sua volta.”⁵³ É o final do seu segundo mandato, caracterizado por grandes investimentos públicos em infra-estruturas que permitem já alguma diferenciação do concelho. *Oeiras Vale a Pena* é, assim, a vontade de afirmar isso mesmo. Surge posteriormente, em 1997, o *Oeiras Vale Mais a Pena*, um evidente *upgrade* do anterior conceito e que vem traduzir uma evolução mais qualitativa que quantitativa do território: “em termos qualitativos houve ali realmente um salto e o *Oeiras Vale Mais a Pena* quis significar isso mesmo. E a verdade é que houve uma identificação extraordinária das pessoas com essa expressão, com esse conceito.”⁵⁴ Ou seja, alcançando um novo patamar de crescimento, a Câmara fez-lhe equivaler um conceito supostamente mais adequado. Viver em Oeiras já valeria, então, mais a pena.

E é na sequência desse mesmo propósito que em 2001 é lançado o conceito que se mantém em vigor até hoje, *Oeiras Marca o Ritmo*.⁵⁵ O *Oeiras Marca o Ritmo*, acompanhado de um original leque de sub-identidades (presumivelmente mais cirúrgicas), vem explicitar uma nova pretensão do município, a de se mostrar como uma referência de liderança e excelência a nível local e até nacional. Esta afirmação era inequívoca e, segundo a autarquia, seria um espelho das circunstâncias: “o *Oeiras Marca o Ritmo* surgiu num momento em que os indicadores de desenvolvimento económico e social de Oeiras já estavam claramente à frente dos indicadores dos outros municípios aqui da Área Metropolitana de Lisboa. Não falando do país, naturalmente, visto que a média de desenvolvimento de Lisboa é muito superior à do resto do país (...).”⁵⁶ É o posicionamento de um concelho que tem já muito pouco a ver com o

⁵² Idem.

⁵³ Idem.

⁵⁴ Idem.

⁵⁵ Idem, Figura 2 - Logotipo *Oeiras Marca o Ritmo*, Sub-Identidades e Brasão atual.

⁵⁶ Cf. Anexos: Anexo 2.

de 1986. Mais uma vez, a Câmara quis afirmá-lo e deixá-lo bem claro.

Assim, ao se olhar para esta sucessão de conceitos e para as circunstâncias que lhes estão associadas, pode-se perceber que existiu uma linha de comunicação e uma intenção objectiva: assinalar cada etapa do desenvolvimento económico e social do concelho com uma expressão própria e marcante. É um raciocínio que fica muito claro nas palavras do Presidente da Câmara: “...todos esses conceitos que foram sendo desenvolvidos desde 1986 não visavam mais que despertar o interesse e contribuir, de alguma forma, para a identidade do concelho. Para o reforço da identidade e do apego, do sentimento de pertença dos cidadãos ao seu território e à sua comunidade. Houve aqui, naturalmente, uma continuidade, uma evolução que, de tempos a tempos, tinha que sofrer alguns saltos qualitativos e que tinha de ter a ver com a colagem desses conceitos à realidade.”⁵⁷

Este foi o discurso, digamos assim. Quanto ao modo, seguiu também ele um caminho semelhante. Como já foi referido, o modelo de comunicação da Câmara de Oeiras tem, na sua origem, uma matriz ligada às relações públicas (nos seus primórdios, não se falava sequer em comunicação). Quando o actual Presidente tomou posse em 1986, existia apenas uma publicação periódica, onde constavam essencialmente as deliberações do município, o *Boletim Municipal*. Criado em 1982, é a partir dele que a evolução se dá e que a aposta na comunicação se torna visível. Em Abril de 1987, com apenas 15 números editados e por determinação do Presidente, o *Boletim Municipal* ganha um novo nome, *Oeiras Municipal* e a forma de revista. A revista *Oeiras Municipal*, trimestral a princípio, mensal a partir de Outubro de 1994, dá conta do estado da arte municipal, conforme se pode constatar pela visualização das suas muitas edições.⁵⁸ A *Oeiras Municipal* é uma vitrina, mostra o que o município faz de melhor, exaltando a excelência. Faz o seu percurso até ao ano de 2005, quando é substituída pela actual *Oeiras em Revista*, uma publicação *premium* que, diga-se, segue e aprofunda o padrão do antecessor.

Entretanto, a decisão de substituir o boletim pela revista (em 1987) seria reavaliada pouco depois. Em Outubro de 1989, a Câmara de Oeiras ressuscita o *Boletim Municipal* (mantendo, em simultâneo, a revista), lançando um nº00. O novo *Boletim Municipal* teve como propósito elencar a vasta actividade municipal realizada, num registo mais prosaico, mostrando o que era feito rua-a-rua, porta-a-porta. Ganhará um nome próprio, em Janeiro

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ *Oeiras Municipal 20 Anos - Edição Comemorativa 1982-2002* (2010), Câmara Municipal de Oeiras.

de 1996, passando a chamar-se *Oeiras Actual*. É a primeira segmentação entre as publicações periódicas. Em Março de 1997 seguir-se-á outra, com o lançamento do roteiro/agenda cultural *30 Dias*. São estas as 3 grandes publicações periódicas que subsistem até hoje: (revista) *Oeiras em Revista*, (boletim) *Oeiras Actual* e (agenda) *30 Dias*.⁵⁹ E são elas o pilar estruturante da comunicação da Câmara de Oeiras ao longo dos anos: pelo relevo que lhes é dado (abrem invariavelmente com o editorial do Presidente que faz questão de ser o director de todas elas), pela sua invariabilidade (são publicadas de forma periódica e ininterrupta) e pela abrangência (são distribuídas às dezenas de milhar pelo concelho e fora dele). Os próprios folhetos, outra das constantes da comunicação da Câmara, são concebidos a partir deste prisma noticioso: cada folheto (de inauguração, anúncio, divulgação, etc.) funciona como uma extensão da notícia a ser transmitida ao munícipe.

Muitos outros suportes foram surgindo com os anos, como é o caso do Sítio institucional, www.cm-oeiras.pt, cujo primeiro registo de domínio data de 1996 (23 de Fevereiro) e todos com a sua importância própria: *outdoors*, *carros*, *autocarros*, *merchandising*, lojas municipais, campanhas específicas, etc. Aliás, o conjunto dos meios de comunicação a que o município de Oeiras recorre é amplo e diverso e, como se pode constatar, a sua utilização simultânea torna difícil ao observador identificar uma linha gráfica (e até conceptual) uniforme. A Câmara comunica múltiplas actividades, da responsabilidade de múltiplos serviços e dessa variedade resulta uma evidente dispersão na forma e nas mensagens.⁶⁰ Veja-se, por exemplo, o caso das *Newsletters* electrónicas que o munícipe recebe provenientes da autarquia: a cada serviço, a sua identidade gráfica.⁶¹ O próprio Sítio de Oeiras na internet é o espelho evidente dessa imensa proliferação de vontades e (sub-)identidades, aparentemente sem um fio condutor.⁶²

A verdade é que, para bem ou para mal, todos estes meios permitem uma comunicação segmentada e apontada para diferentes públicos e propósitos, tal como os ramos de uma árvore apontam em diferentes direcções. Mas sempre num exercício de complementaridade. Porque o essencial, o tronco da comunicação do município, está, sem dúvida, nas publicações periódicas. É nelas que encontramos uma matriz ideológico-política de fundo. É nelas que uma

⁵⁹ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 3 (as publicações aqui referidas encontram-se disponíveis em www.cm-oeiras.pt, à excepção das gentilmente cedidas pelo Gabinete de Comunicação).

⁶⁰ Idem, Figura 4 - Várias peças e superfícies de comunicação da Câmara de Oeiras.

⁶¹ Idem, Figura 5 - Duas *Newsletters* da Câmara de Oeiras.

⁶² Idem, Figura 6 - Sítio institucional da Câmara de Oeiras.

linha de comunicação surge como óbvia e com uma intenção muito clara: divulgar junto do munícipe as várias realizações municipais.

Estamos, pois, perante um modelo essencialmente divulgativo, afirmativo, noticioso, unidireccional. Tautológico, no modo e no discurso. Atente-se, mais uma vez, à sequência dos conceitos escolhidos: *É Bom Viver em Oeiras; Oeiras Vale a Pena; Oeiras Vale Mais a Pena; Oeiras Marca o Ritmo*. Diferentes graus, a mesma narrativa. Linear, racional e auto-elogiosa. Como afirma o Presidente da Câmara: “todas estas ideias e todos estes conceitos estavam muito centrados no nosso município e, portanto, chamávamos a atenção para os nossos valores, para os nossos progressos, para as actividades, para as obras, para os equipamentos.”⁶³

II. 2. Classe Criativa e Centros Criativos.

O actual modelo de comunicação do município de Oeiras é reflexo de um tempo, um modo e uma visão próprios. Acompanhando o desenvolvimento do concelho, ele foi respondendo à necessidade que o poder local autárquico sentiu de evidenciar esse desenvolvimento. Como resultado, existe hoje um modelo essencialmente informativo ou divulgativo, como se depreende da entrevista ao seu mentor, o Presidente da Câmara das últimas duas décadas e meias. Uma questão que se coloca agora é se, perante as actuais circunstâncias globais e os objectivos primordiais do município (a internacionalização e a atracção de valor externo), não haverá oportunidade ou mesmo necessidade de evoluir. Muito provavelmente, sim. Depois de analisar o que se passa no interior do concelho, é então altura de perceber o que existe de novo e desafiante fora dele.

O mundo está em mudança e talvez não haja parte alguma dele que não esteja. Uma mudança que aparenta ser profunda, intensa e acelerada. E, sendo ainda difícil, ou mesmo impossível, de perceber o seu alcance e o resultado final, podemos ir já recolhendo algumas pistas. Thomas L. Friedman⁶⁴, por exemplo, fala-nos num mundo que está a ficar cada vez mais plano. Isto porque, “como nunca antes na História da Humanidade, é agora possível que muitas pessoas colaborem e concorram em tempo real com outras, em muitos mais tipos de

⁶³ Cf. Anexos: Anexo 2.

⁶⁴ Cronista do jornal *The New York Times* e autor de *From Beirut to Jerusalem*, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* e *Longitudes and Attitudes: Exploring the World after September 11*.

trabalho, em muitos mais cantos do planeta e em pé de igualdade - recorrendo a computadores, *e-mails*, ligações em rede de fibra óptica, teleconferências e *software* novo e dinâmico.”⁶⁵ A análise de Friedman às novas condições de trabalho e às relações entre estados, empresas, trabalhadores e consumidores, indica que podemos estar perante uma transição decisiva, a passagem de “um sistema essencialmente vertical - *comandar e controlar* - de criação de valor para um sistema mais horizontal - *ligar e colaborar*.”⁶⁶

Este mundo novo, que temos agora pela frente, mais horizontal, ou mais plano, resulta da crescente e imparável globalização dos mercados e das suas lógicas intrínsecas. Uma globalização que poderá ter vários caminhos e várias consequências, algumas delas de impacto dramático. É o que perspectiva, por exemplo, Jacques Attali. Segundo o intelectual francês, em primeiro lugar conheceremos uma situação onde predominará um Hiperimpério, que por sua vez resultará num Hiperconflito e, finalmente, nascida das cinzas de ambos, uma nova Hiperdemocracia.⁶⁷ Seja como for, com mais ou menos dramatismo, o que parece ser pacífico é que a globalização não pode nem deve ser vista numa óptica estritamente financeira. Mais uma vez, como diz Friedman, “a globalização não se limita à disseminação do capitalismo ou dos mercados ou à valorização das transacções. Não é um fenómeno exclusivamente económico e o seu impacto não é exclusivamente económico. É um fenómeno muito mais abrangente, profundo e complexo, que envolve novas formas de comunicação e de inovação. O mundo plano significa a criação de uma plataforma para múltiplas formas de partilhar trabalho, conhecimento e entretenimento.”⁶⁸

Devemos, então, começarmos desde logo por identificar alguns impactos imediatos deste novo tempo, as suas tendências e dinâmicas. Designadamente, no caso de um município cujo objectivo primordial é o de atrair valor externo, é de todo o interesse perceber onde está esse valor e o que o faz mover. Um dos trabalhos estruturantes nesta área é o do Prof. Richard Florida, em particular a sua ideia de que estamos a viver um fenómeno inédito e estruturante: a ascensão de uma nova classe dominante, a Classe Criativa.

Uma classe constituída por milhões e milhões de pessoas de todo o mundo que

⁶⁵ Friedman, Thomas L. (2006), *O Mundo é Plano*, Actual Editora, P.17.

⁶⁶ Idem, P.221.

⁶⁷ Attali, Jacques (2007), *Breve História do Futuro: a incrível história dos próximos 50 anos*, D. Quixote, P.164.

⁶⁸ Friedman (2006), P.467.

desempenham diferentes actividades profissionais, mas que possuem algo de singular em comum: *“all members of the Creative Class - wether they are artists or engineers, musicians or computer scientists, writers or entrepreneurs - share a common creative ethos that values creativity, individuality, difference and merit”*.⁶⁹ Criatividade, algo que Florida descreve desta forma: *“That driving force is the rise of the human creativity as the key factor in our economy and society. Both at work and in other spheres of our lives, we value creativity more highly than ever, and cultivate it more intensely.”*⁷⁰ Segunda esta perspectiva, a criatividade é vista como o principal factor competitivo das economias contemporâneas liderantes. Pela sua capacidade de criar novas ideias, de produzir novas tecnologias ou novos conteúdos, esta força poderosa representa, senão a principal, pelo menos uma das principais condições para o desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Porque, mais do que tecnológica, a mudança a que assistimos é também uma mudança social e cultural. Daí a sua influência, tão ampla e tão forte: *“It is the emergence of a new society and a new culture - indeed a whole new way of life.”*⁷¹

Assim, acreditando que pode ser esta Classe Criativa a determinar o sucesso ou o insucesso de empresas, instituições e, obviamente, territórios, é importante saber como a atrair. Entender o que motiva e o que leva estes indivíduos, criativos, a valorar um local em detrimento de outro. Diz Florida: *“my conclusion was that rather than being driven exclusively by companies, economic growth was occurring in places that were tolerant, diverse and open to creativity.”*⁷² Ou seja, a esta nova Classe corresponde um conjunto de expectativas e padrões de exigência também eles novos. São talentos que procuram um lugar que lhes ofereça a máxima diversidade, tolerância e abertura a novas ideias, afinal aquilo que é o seu verdadeiro capital pessoal. São indivíduos que procuram um mercado de trabalho aberto, amplo e motivante, que lhes permita diversas possibilidades e perspectivas, a todo o momento. Mas não só. Procuram, em geral, comunidades onde possam encontrar diferentes estilos de vida (no original, *Lifestyles*), novas interações sociais e dinâmicas de participação e onde os aspectos profissionais e os ligados ao lazer se misturam a todo o momento.

⁶⁹ Florida, Richard (2002), *The Rise Of The Creative Class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, P.8.

⁷⁰ Idem, P.4.

⁷¹ Idem, P.12.

⁷² Idem, P.X.

É a ideia de *Quality of Place*, um espaço onde tudo isto é constantemente estimulado e renovado. Pensamento divergente e abertura de espírito atraem a Classe Criativa. Os seus membros necessitam de encontrar estes parâmetros porque é através deles que se sentem capazes de projectar os seus propósitos, ambições e faculdades e serem reconhecidos por isso. E com isso criam uma identificação, a sua identificação, com o local que escolheram para viver. Mais do que beneficiar deles, a Classe Criativa deseja participar nos processos. De forma activa e dando-lhe o seu cunho pessoal.

Estes lugares são, assim, lugares especiais que Florida descreve desta forma: *“Creative Centers tend to be the economic winners of our age. Not only they have high concentrations of Creative Class people, they have high concentrations of creative economic outcomes, in the form of innovations and high-tech industry growth. (...) They are succeeding largely because creative people want to live there. (...) Creative Centers provide the integrated eco-system or habitat where all forms of creativity - artistic and cultural, technological and economic - can take root and flourish.”*⁷³ É por isto que territórios que queiram captar o foco das classes criativas, mais do que centrar-se num conjunto restrito de factores que aponte num sentido ou noutro, precisam de construir uma percepção global favorável e aceitável, a partir dos valores mencionados (tolerância, diversidade, inovação, etc.). Onde a palavra-chave talvez seja esta: envolvimento. Um centro criativo é o lugar onde a Classe Criativa quer estar e com o qual se quer envolver.

Oeiras, de algum modo, já percorreu boa parte deste caminho e isso explica muito do seu sucesso em termos de indicadores de desenvolvimento. Os números mostram-no, mas os números não chegam. É preciso que a comunicação também faça o seu papel e ajude o concelho no seu todo, a dar este salto em frente, o salto para uma percepção mais global. Para potenciar todo o capital (humano e material) de que já dispõe, Oeiras não precisa mais de um conceito. Oeiras precisa de se tornar uma marca. É essa marca que permitirá consubstanciar a rede ampla de significações e motivações que atrairá as novas classes criativas. E uma rede desta natureza, com a sua informalidade e complexidade, não pode ter por base uma comunicação de natureza meramente informativa ou divulgativa. É preciso mais. É preciso envolvimento: *“You can do more than be a spectator; you can be part of the scene.”*⁷⁴

⁷³ Idem, P.218.

⁷⁴ Idem, P.232.

II. 3. Dois exemplos: *New York* e *Amsterdam*.

Há vários casos de territórios que apostaram forte em se tornar marcas. Com mais ou menos sucesso, mais ou menos capacidade de o ser, mais ou menos capacidade de o mostrar. Mas alguns são realmente exemplares, de tão óbvios. E por isso constituem uma referência importante do que significa ser uma marca: algo de muito forte que liga um número amplo e diverso de indivíduos a um território, através da partilha de um conjunto de valores que formam uma ideia, forte e objectiva.

Talvez o mais evidente de todos seja o exemplo de *New York*. A cidade norte-americana é conhecida por vários epítetos: *Big Apple*, *The City That Never Sleeps* ou *The Melting Pot*. Mas a sua grande marca, na acepção global do termo, é sem dúvida o *I Love New York*.⁷⁵ Esta foi criada em 1975(!) pelo *designer* gráfico Milton Glaser que a cedeu gratuitamente à cidade para ser utilizada durante um fim de semana. Hoje, segundo o *The New York Observer*⁷⁶, a marca continua a representar a cidade e o Estado de *New York*, facturando cerca de \$1.83 milhões de dólares por ano em licenciamentos, nos Estados Unidos e fora deles (o Japão é actualmente o segundo mercado).

Apoiado pelo *The Official New York State Tourism Site*⁷⁷, que oferece todo o tipo de apoio a quem pretende visitar a cidade ou o Estado, podemos encontrar o *I Love New York* em variadíssimas situações e objectos, sendo utilizado por residentes e visitantes de forma diversa. Para lá de ser usada para identificar literalmente o território, a marca surge igualmente aplicada em todo o tipo de *merchandising*, como é o caso de *t-shirts*, calças, gorros, bonés, malas, chinelos, roupa interior, *t-shirts* para cães, sacos de compras, canecas, copos, etc., o que permite que seja divulgada de forma praticamente infinita, em qualquer lugar do mundo, gerando ampla notoriedade e (como se vê) grandes receitas. Mas essa é só uma parte da sua força.

Noutro patamar, a marca *I Love New York* é frequentemente alvo de apropriação por parte de empresas, instituições, grupos e indivíduos, que, de um modo ou de outro, a usam à sua maneira, *distorcendo-a* consoante o seu interesse particular, mas fazendo sempre uso

⁷⁵ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 7 - Logotipo e Aplicações *I Love New York*.

⁷⁶ Jornal *The New York Observer* (2011), 15 de Setembro, disponível em www.observer.com/2011/09/new-york-loves-i-love-new-york-logo.

⁷⁷ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 8 - Sítio www.iloveny.com.

do essencial da mensagem: *New York* é a cidade de que todos gostamos, onde existe algo de apaixonante para ti e para mim, seja lá o que for. Por isso, é frequente encontrar exemplos dessa utilização, dir-se-ia paralela, por marcas particulares, para fins comerciais como a venda de produtos, promoção de séries televisivas e filmes, entre outros.

Ao mesmo tempo, serve para divulgar eventos culturais associados à cidade, bem como de suporte a manifestações de carácter social e político. Marca presença em provas desportivas, surge adaptada aos idiomas mais improváveis e pode também ser usada para caracterizar uma especificidade do território (associando-se esquilos, obtém-se um parque de recreio, um dos símbolos da cidade). Fora dos Estados Unidos, o *I Love New York* é utilizado para promoções publicitárias que dizem respeito à cidade, o que prova que a marca está presente num imaginário colectivo muito amplo. Existem, inclusivamente, casos de imitação taxativa da sua expressão gráfica (os *me-too*⁷⁸), o que só demonstra que se trata efectivamente de uma marca de enorme sucesso.

Em conclusão, a marca *I Love New York* constitui uma poderosa forma de afirmação de identidade e pertença, de ligação afectiva das pessoas a um espaço. E que pode, inclusivamente, passar a demonstrações de orgulho, como aconteceu com os seus cidadãos após os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001 (passou a ver-se escrita a frase *I Love New York More Than Ever*). É fácil de perceber que a marca *I Love New York* não vive apenas da sua divulgação pelas entidades oficiais. Ela é já património da rua, de todos.

Outro exemplo, agora já na Europa, é o de Amsterdam, Holanda. A cidade é representada pela marca *I Amsterdam*⁷⁹ (com as letras “A” e “M” em destaque, criando uma segunda leitura: *Eu Sou, Eu pertenço, I am*). Esta designação, em formato tridimensional e à escala humana, foi colocada em vários pontos da cidade e tornou-se recorrente os visitantes fazerem-se fotografar junto às letras, o que permite *espalhar* o nome e a marca da cidade pelo mundo. A marca está também presente em vários produtos de *merchandising*, como seria de esperar, de modo a ser utilizada em público.

Ao pesquisarmos por *I Amsterdam* em www.google.pt, podemos encontrar um *link*

⁷⁸ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 9 - “*Me Too*” *I Love Manchester*.

⁷⁹ Idem, Figura 10 - Logotipo e Aplicações *I Amsterdam*.

(logo o primeiro) para o portal *www.iamsterdam.com*⁸⁰. Curiosamente, neste não se encontra uma identificação imediata do seu promotor. Algo a que só se chega através de uma opção situada no fim da página (*About www.iamsterdam.com*), onde, aí sim, consta uma descrição do que o portal pretende ser e tem para oferecer: *“The I Amsterdam website is the portal to Amsterdam, and provides visitors with everything they need to know to travel, live, do business, and take a wide variety of cultural activities in Amsterdam. The website is an ambitious co-production of the City of Amsterdam, Amsterdam Partners Foundation, Amsterdam Tourism and Convention Board (ATCB), Amsterdams Uitburo (AUB), amsterdam inbusiness, and the Expatcenter.”* Olhando para o portal podemos perceber que o eventual visitante ocupa o lugar central e tudo é feito para que este sinta que a cidade dispõe de um conjunto amplo e variado de actividades para lhe oferecer. O portal apresenta *Amsterdam* como uma cidade com um estilo de vida próprio, atraente e com uma grande oferta, designadamente ao nível do lazer e da cultura. Está também presente, ainda que em segundo plano, uma componente *business*.

Esta ordem de importância revela uma opção estratégica de fundo: dar destaque à divulgação da vertente artística, cultural e recreativa da cidade, funcionando esta como um enquadramento para a área dos negócios, que surge a *posteriori*, como que em anexo. Um raciocínio que segue a linha de pensamento de Richard Florida (exposta no ponto anterior, II. 2.) e que deixa perceber a intenção objectiva da marca *I Amsterdam* em posicionar o território como um centro criativo.

Um estudo local, realizado pela Delft University of Technology⁸¹ e que faz uma análise comparativa entre *Amsterdam* e *Rotterdam* (as duas maiores cidades holandesas), comprova exactamente esta ideia. Pondo em confronto os desempenhos e valências de ambas, o estudo chega à seguinte conclusão: *“In Rotterdam the share of construction remains high, while in Amsterdam the share of trade, tourism, ICT, financial and legal services and cultural activities is greater. The latter sectors, more than the specialties of Rotterdam, are considered characteristic for advanced knowledge-based urban economies in which the ‘creative’ element, added value and employment growth are relatively high. Consequently, in Amsterdam the*

⁸⁰ Idem, Figura 11 - Sítio *www.iamsterdam.com*.

⁸¹ Trip, Jan Jacob (2007), *Assessing Quality of Place: A Comparative Analysis of Amsterdam And Rotterdam*, Delft University of Technology, The Netherlands, in *Journal of Urbans Affairs*, Vol.29, Nº5, disponível em www.creativeclass.typepad.com/thecreativityexchange/files/trip_quality_of_place_jua.pdf.

*share of rapidly growing services sector is larger (...).*⁸² *Amsterdam surge* aqui explicitamente descrita como um centro criativo, considerando-se que desenvolve uma acção estratégica adequada a esse propósito. Esse é o propósito da marca *I Amsterdam*: promover um estilo de vida associado à diversidade, à experimentação, a um amplo usufruto do espaço. Fazer com que, em consequência disso, a marca seja portadora desses valores e que seja vivida pelas pessoas a esse nível alargado.

Trata-se, em suma, da aplicação prática do conceito *Quality of Place*, abordado por Florida. O estudo é muito explícito nesse ponto: *“On the whole, Amsterdam definitely has the more competitive, ‘creative’ economy of the two. It certainly has a larger share of the economic activities that Florida relates to quality of place.”*⁸³

Estamos, então, perante dois macro exemplos do que deve ser uma marca: onde chega, como chega e até onde deve ir. Mais do que uma transmissão unilateral, linear e racional de informação, entre um emissor e um receptor, a marca é sobretudo uma forma de vivência e envolvimento entre indivíduos e territórios. Representando um feixe de significações e possibilidades muito amplo, ela é capaz de atrair a atenção e apelar à participação, fundamentalmente por intermédio das emoções. Esta é a distância que vai da comunicação actual do município de Oeiras ao posicionamento que deve ter um centro criativo. Como ultrapassar essa distância é o tema a abordar nos próximos capítulos.

⁸² Idem, P.507.

⁸³ Idem, P.507.

CAPÍTULO III: DO CONCEITO À MARCA.

III. 1. Criar a marca.

A criação da marca Oeiras não significa necessariamente uma ruptura. É, sobretudo, uma oportunidade para evoluir. Oeiras criou nas últimas décadas um conjunto de condições materiais que suportam um posicionamento próprio e distintivo. Tem uma ideia para o futuro do território que é entendível, plausível e exequível. Fez já, portanto, muito do que é essencial para se afirmar como marca. Trata-se agora de saber como fazer esta transição, consolidando o trabalho já desenvolvido e colhendo os frutos desse esforço.

A primeira questão que se coloca é se o deve fazer.

É óbvio e notório que as marcas estão hoje por todo o lado, indo muito para lá da estrita dimensão empresarial. A propósito disso, diz Wally Olins: “as marcas, como já sublinhei anteriormente, expandiram-se muito para além do mundo dos negócios. (...) Há cada vez mais tentativas para dar marcas a lugares. (...) Há marcas de cidades, marcas regionais e até a nação pode ser como uma marca.”⁸⁴ Olins dá, inclusivamente, o exemplo de um antigo trabalho seu dentro do género que nos diz particular respeito: a promoção de Portugal como destino turístico. O objectivo seria o de conseguir uma diferenciação em relação aos outros destinos de férias do sul do Europa, designadamente os mediterrânicos. A ideia fechou-se em “Um País do Sul da Europa junto ao Atlântico”⁸⁵ (péssima resolução, na minha opinião).

Seja como for, é certo que os territórios tendem a afirmar-se cada vez mais como marcas e, ao procurar ser uma, Oeiras corre na direcção dos ventos do tempo. Isto num momento em que a competição entre territórios para a obtenção de objectivos e fins semelhantes é cada vez maior. A esse nível, Olins também refere o modo como tal acontece entre países: “Hoje em dia (...) as nações também precisam de competir em aspectos difíceis, quantificáveis - investimento externo, exportações e turismo. E isto é algo de novo. (...) Cada nação procura agora promover a sua personalidade individual, cultura, história e valores, projectando aquilo que poderá ser uma concepção idealizada mas imediatamente reconhecível de si própria,

⁸⁴ Olins (2003), P.183.

⁸⁵ Idem, P.201.

tendo em vista fins económicos, comerciais e, claro, políticos.”⁸⁶ Ao querer mostrar-se como uma marca, Oeiras está no caminho certo.

A segunda questão é como o fazer.

O propósito deste projecto não é o de escolher um qualquer modelo de gestão de marcas ou de comunicação e aplicá-lo a Oeiras. Seria o caminho mais fácil, mas seria também um enorme erro estratégico. Porque significaria, desde logo, entrar em contra-senso com os objectivos e com a própria vontade que o concelho deve ter de inovar, de criar e se recriar continuamente. Oeiras quer liderar. O que se pretende, então aqui, é analisar com rigor a realidade do território, olhar para o caminho percorrido e, a partir dos bons raciocínios e exemplos disponíveis, definir um conjunto de princípios estratégicos que permitam construir um percurso próprio e adequado. Esta é a única atitude de um líder. Estes princípios estratégicos (Posicionamento, História, Emoção, Envolvência e Programa de Gestão da Marca) poderão vir a ser adaptados de forma mais ampla ou estreita, mais simples ou complexa, em função das circunstâncias. Mas todos eles são ferramentas de trabalho que devem ser tidas em conta para chegar ao resultado final pretendido: criar a *Brand Vision* e o *Brand Statement* da futura marca.

Como é lógico, estamos perante um conjunto de técnicas de marketing que devem ser devidamente enquadradas na área específica da comunicação dos territórios. Até porque, tendencialmente, estes começam a procurar para si os métodos de pesquisa e análise e as técnicas de comunicação anteriormente reservadas às marcas comerciais. Esta velha barreira faz cada vez menos sentido e os decisores procuram especialistas que os ajudem a se enquadrar nas exigências da nova dinâmica. Como refere Olins, “estas pressões levam os países a adoptarem as técnicas de marketing e de gestão da marca utilizadas com sucesso por muitas empresas globais, ao longo de muito tempo.”⁸⁷

É assim que tentarei levar por diante aquela que é a ideia fundadora deste projecto: a passagem, em Oeiras, de um conceito a uma marca. Existe hoje essa necessidade. O actual conceito, *Oeiras Marca o Ritmo*, nascido em 2001, afirma o concelho como um espaço heterogéneo e liderante. É uma demonstração de força, um assinalar dos feitos, rematado

⁸⁶ Idem, P.168.

⁸⁷ Idem, P.168.

por um auto-elogio. Oeiras diz bem de si próprio. De forma lógica e racional, entendível e aceitável. Até evidente. A questão é: mas isso hoje chega? Não, não chega, é insuficiente. Hoje, um território que se quer afirmar como uma referência transnacional, um pólo de atracção das classes mais dinâmicas e criativas, em termos económicos, mas também culturais e sociais, que quer criar uma dinâmica que apele à participação dos indivíduos na assumpção e partilha de uma vivência multidisciplinar do espaço, precisa de mais. Não precisa de transmitir, precisa de envolver. Não só de dar, como também de receber. Esta mudança é o suplemento de alma que só a marca poderá trazer.

III. 2. Criar o posicionamento.

O novo posicionamento começa por aqui: ao concelho de Oeiras não basta dizer bem de si próprio, ficar pelo auto-elogio. É preciso ser mais audacioso e inteligente. Um concelho que é uma referência não deve dizer que é uma referência. Isso, em pouco tempo, torna-se óbvio (ou, nalguns casos, fácil de desmentir). Deve, sobretudo, clarificar porque o é e o que tenciona fazer com isso. Isto é, de que modo ser uma referência é vantajoso para os seus públicos e como tirar partido disso. Esse é o pressuposto do novo posicionamento: não dizer que Oeiras é melhor, mas mostrar porque é que Oeiras é melhor e em que sentido o é. Como é lógico, aceitar um novo posicionamento implica a tomada de uma decisão estratégica. E a noção de que essa decisão deve perdurar no tempo, sendo trabalhada com consistência e persistência. Como diz Al Ries, “(...) a successful positioning program requires a major long-term commitment by the people in charge. Whether it’s the head of a corporation, a church, an airline, or a country.”⁸⁸ Este é um ponto a ser abordado mais à frente (III. 6.), mas que fica já aqui referenciado. Posicionar implica acreditar. E persistir.

Por outro lado, partindo do princípio de que Oeiras quer ser uma marca líder, a criação de um posicionamento claro, forte e objectivo, não só é inevitável como também urgente. Referindo-se ao posicionamento correcto de uma marca que se quer afirmar como líder, Ries esclarece que existem todas as vantagens em se ser o primeiro a chegar. Ao fazê-lo, de forma inovadora, o líder ocupa a sua posição na mente do consumidor e daí já será muito difícil tirá-lo: “History shows that the first brand into the brain, on the average, gets twice the long-

⁸⁸ Ries, Al; Trout, Jack (2001), *Positioning - The Battle For Your Mind*, McGraw-Hill, P.142.

term market share of the nº2 brand, and twice again as much as the nº3 brand. And the relationships are not easily changed.”⁸⁹ Ganhar um lugar na mente dos públicos (internos e externos, actuais ou futuros) é prioritário. O segundo passo é explorar bem esse lugar, mas, como o próprio termo sugere, é apenas um segundo passo. Primeiro, é preciso dar o primeiro.

Posicionamento passa, portanto, por se escolher muito bem o espaço que se quer ocupar. Um espaço que deve ser tão singular e cristalino quanto possível. Nesse sentido, Al Ries reflecte sobre o trabalho de Charles Darwin, designadamente sobre a sua *Origem das Espécies*, para fazer uma analogia com a evolução do mundo das marcas. Tal como as espécies, também as marcas evoluem e de forma idêntica: por divergência. As estratégias de posicionamento das marcas devem começar sempre por ter em conta esta lei universal: “na Natureza, as mudanças no ambiente criam condições que provocam a divergência das espécies. No mundo dos negócios, as mudanças tecnológicas e culturais criam as condições para a divergência de categorias.”⁹⁰ A divergência está por todo o lado e é essencial para a afirmação e sobrevivência das marcas. “Se o objectivo é criar uma marca nova e poderosa, é necessário estudar de que forma o produto ou serviço pode divergir de uma categoria já existente. O mesmo será dizer, a melhor forma de criar uma nova marca não é seguir uma categoria existente, mas sim criar uma nova onde se possa ser o primeiro a entrar no mercado.”⁹¹

Torna-se, assim, obrigatório preocuparmo-nos primeiro com a categoria e depois com a marca. Antes de uma marca Oeiras, é fundamental criar-se uma nova categoria para Oeiras. Este é o primeiro grande propósito do esforço de posicionamento e que resultará naquilo que designarei (e explicitarei) no próximo capítulo como *Brand Vision* (IV. 1.) de Oeiras. Só depois virá a marca propriamente dita, a que chamarei *Brand Statement* (IV. 2.). Em relação à nova categoria, ela deverá substituir a actual, a qual poderemos identificar como sendo *concelho de referência*. Oeiras tornou-se uma referência em várias áreas e por isso *Marca o Ritmo* nessas mesmas áreas. Na cabeça da generalidade das pessoas e nos números estatísticos, o concelho será, sem dúvida, uma referência. A questão que se coloca aqui é a de, agora, se poder ir mais longe. Para ser uma marca na sua verdadeira acepção da palavra, com substância e capacidade para se afirmar agora e no futuro, Oeiras precisa de colocar a fasquia mais alta e mudar de categoria. Evoluir para ocupar um novo lugar na cabeça das pessoas. Uma nova *Brand Vision*.

⁸⁹ Idem, P.43.

⁹⁰ Ries, Al e Laura (2004), *A Origem das Marcas*, Casa das Letras, P.25.

⁹¹ Ries (2004), P.33.

Mais uma vez, é importante que o faça já. Ser o primeiro a criar uma categoria e uma marca para a ocupar, é normalmente decisivo. É assim que se estabelece a ideia de liderança na cabeça dos consumidores. Mais uma vez, nas palavras de Ries, “a maior e mais simples fonte de novas oportunidades de *branding* é a divergência. (...) O elemento crucial é o *timing*. (...) Ao esperar e deixar um concorrente lançar uma nova categoria primeiro, a longo prazo, perdeu-se essa oportunidade. É a lei da sobrevivência do primeiro.”⁹²

Ao criar uma nova marca, Oeiras pode (e deve) criar a sua categoria única e divergente, posicionando-a na mente dos indivíduos, porque é lá que estas vivem e ganham verdadeira dimensão. Fundamentalmente, os consumidores *compram* categorias e não marcas. “O nome da marca é uma abreviatura para os atributos representados pela categoria.”⁹³ Esta, a categoria, deve ser expressa da forma mais simples e objectiva possível, não apontando o foco para as suas faculdades, mas antes para a sua essência. Não necessita de ser descritiva, necessita de ser incisiva. É aqui que o papel do marketing é determinante. O marketing permite às empresas, indivíduos ou instituições, estarem à frente. Ao criar uma nova categoria, o marketing está a antecipar algo que virá a estar na mente das pessoas, mas que não está ainda. Algo que ainda não existe. Este é um princípio muito importante, porque os líderes, os vencedores, são os que conseguem chegar primeiro às novas categorias que sustentam as novas marcas. Os que chegam primeiro à cabeça das pessoas.

Em resumo, terá de haver uma nova categoria de Oeiras, uma nova *Brand Vision* e esta terá de suplantar a actual ideia de que o território é uma referência em diversos pontos que todos consideramos como factores essenciais de desenvolvimento. Ir mais longe significa ser capaz de ligar todos esses pontos (e mais alguns, no futuro). Fazer deles um todo de sentido e sentimento, ao criar o máximo inter-relacionamento possível entre eles. E entre eles e as pessoas. Essa será a nova categoria de Oeiras, expressão de um novo posicionamento.

III. 3. Criar a história.

Talvez uma das maiores dificuldades ao se criar uma marca, esteja em se conseguir identificar, consolidar e transmitir uma história. Como é óbvio, comunicar factos acaba por

⁹² Ries (2004), P.277.

⁹³ Ries (2004), P.278.

ser uma tarefa relativamente simples. É um exercício linear. Construir uma história com esses factos é outro desafio. Implica a passagem a um patamar superior de exigência e a noção de que tal só é possível com tempo, consistência e perseverança. Ainda assim, por mais difícil ou complexo que seja, no processo de criação de uma marca, construir a história é fundamental.

O aclamado romancista (ou contador de histórias, como prefere se auto-intitular) Paul Auster fala, genericamente, desse imperativo: “acredito que as histórias são um alimento fundamental para a alma. Não podemos viver sem histórias. De uma forma ou de outra, toda a gente se sustenta delas desde a idade dos dois anos até à morte. As pessoas não têm forçosamente de ler romances para satisfazer a sua necessidade de histórias. Vêem televisão ou lêem banda desenhada ou vão ao cinema. Seja qual for a forma como chegam às pessoas, as histórias são cruciais. É através das histórias que travamos o nosso combate para entender o mundo.”⁹⁴

Também as empresas e as suas marcas querem ser entendidas. E, nesse sentido, também elas são necessariamente contadoras de histórias. Sobre este particular, o pensamento de David Boje é muito claro: “*every workplace, school, government office or local religious group is a Storytelling Organization.*”⁹⁵ Ao analisar precisamente o *storytelling* das organizações, enquanto *construtoras de sentido*, Boje identifica *eight ways of sensemaking*⁹⁶ e explica a forma estas se concretizam de duas formas distintas: *narrativas* e *histórias*. A diferença entre estas é explicada da seguinte forma: “*Narratives shape our past events into experience using coherence to achieve believability. Stories are more about dispersion of events in the present or anticipated to be achievable in the future.*”⁹⁷

É neste segundo item que, creio, se deve concentrar a marca Oeiras. Um concelho não tem a necessidade premente de se fechar numa narrativa passada, com um princípio, meio e fim perfeitamente estanques, em termos de sentido. Até porque tal se afigura como impossível, quando tratamos de quadros de referência públicos e políticos. Existem sempre, nestes casos, diferentes explicações e contextualizações, múltiplas interpretações, porque, ao limite, estamos a considerar o todo social na íntegra, num contexto de elevada competição

⁹⁴ Auster, Paul (2003), *Experiências com a Verdade*, Asa Editores, P.157.

⁹⁵ Boje, David M (2008), *Storytelling Organizations*, SAGE Publications, P.4.

⁹⁶ Idem, P.5.

⁹⁷ Idem, P.4.

na produção de sentido (partidos políticos, movimentos de cidadãos, associações, *lobbies*, media, etc.). A diversidade dos sentidos produzidos é enorme e a dispersão inevitável. Além do mais, o discurso político (que é o discurso primeiro de uma autarquia) é fundamentalmente prospectivo, virado para o futuro e não para uma estruturação rigorosa do passado. Trata-se, assim, de trabalhar sobre esta diversidade de sentidos, procurando algo como um mínimo denominador comum que possa ser entendível e partilhado em larga escala. Mais sob a perspectiva de uma história do que de uma narrativa.

Boje fala ainda, a esse propósito, de *polyphonic strategy stories*, apontando-as como muito raras. *“A polyphonic strategy story is defined as one written, visualized or orally told by all the stakeholders to an organization. (...) A construction by many embodied voices, logics, and perspectives. It can also be visual art, photos, décor or some oral telling. (...) It’s where tellers are asked to do active story noticing, and then get down to the task of polyvocal writing.”*⁹⁸ Esta estratégia de construção de sentido, dir-se-ia em rede, *delegada* em protagonistas exteriores à organização, será extremamente difícil de pôr no terreno, com certeza, mas não deixa de ser altamente tentadora pelo seu eventual alcance. *“It is said to be the next frontier of strategy.”*⁹⁹, afirma Boje.

Mais uma vez, é importante sublinhar que implementar uma marca significa apostar num alto nível de envolvência entre organizações e pessoas (a abordar no ponto III. 5.). A marca vive da participação e a polifonia é uma forma de a concretizar por excelência, permitindo que diversas vozes convirjam num único sentido. Ao contrário do conceito, que é pertença primordial do emissor (a organização), a marca é de todos. É para ser dita, escrita e utilizada por todos. Só a ideia de espaço a circunscreve. Pode-se assim dizer que a marca assenta na ideia de dialogismo de Boje: *“In business language, a dialogism is when people with different logics meet in the same time and place, and engage in something transcendental, on their differences, allowing for the possibility of something generative to happen, out of their explorations”*¹⁰⁰.

Ao mesmo tempo, por mais dispersa, difusa e não-linear que seja, a história não pode deixar de se fundar numa ideia central. É a partir deste epicentro discursivo que crescerá

⁹⁸ Idem, P.99.

⁹⁹ Idem, P.97.

¹⁰⁰ Idem, P.22.

e ganhará corpo. A ideia central deve ser forte e rica, isto é, deve conter em si um mundo de possibilidades. Nas palavras de Olins, “a solução é ter uma ideia muito clara, fazer com que o programa seja visível, implementá-lo em todas as actividades oficiais, não oficiais e influentes onde seja possível e credível, e deste modo criar ou coordenar um movimento a que as organizações mais importantes e as pessoas fora dos círculos governamentais possam aderir porque lhes convenha fazê-lo.”¹⁰¹ Uma ideia central e um conjunto amplo e diverso de públicos que acredite nela, a adopte como sua, fazendo-a crescer, ganhar consistência e alcance. Só a partir de uma ideia central forte se pode construir uma história sólida e credível.

A história consistirá, então, num feixe de “(...) propostas claras, simples, e diferenciadoras frequentemente construídas em redor de qualidades emocionais que possam ser prontamente simbolizadas, de forma verbal como visual. Estas propostas devem ser de fácil compreensão e suficientemente flexíveis para actuarem numa grande variedade de situações, com um grande número de públicos.”¹⁰² A ideia de propostas é já um suplemento em relação à vulgar actividade de divulgação. Enquanto que a transmissão linear de informação procura ser fechada, desde logo em termos de sentido, a proposta é, ao contrário, aberta. Permite a quem a recebe, decidir se a adopta ou não e em que medida pode intervir nela, acrescentando-lhe algo seu. A difusão de propostas permite controlar apenas em parte o processo comunicacional. Não é um terreno tão firme e seguro como o do tradicional modelo informativo e não deixa de ter riscos implícitos. Como refere Olins, “a criação de marca implica riscos e é grandemente intuitiva.”¹⁰³ Mas essa é uma regra do novo jogo. E que traz consigo uma grande oportunidade: a história assenta na criatividade individual, um princípio muito caro às classes criativas.

III. 4. Criar a emoção.

O papel das emoções e a importância da abordagem emocional são aspectos que recentemente têm vindo a ganhar um protagonismo maior junto do marketing e da comunicação institucional. Tradicionalmente, a criatividade, expressão emocional por excelência, era tida como uma espécie de feudo dos criativos das agências de publicidade (os *accounts*, os

¹⁰¹ Olins (2003), P.178.

¹⁰² Idem, P.176.

¹⁰³ Idem, P.224.

marketeers e os decisores, eram gente séria e rigorosa). Hoje, isso está a mudar, muito graças à neurobiologia e ao fim da perspectiva cartesiana que separava em absoluto o corpo da mente.

Neste âmbito, há que destacar o trabalho de um dos mais conceituados neurologistas mundiais, António Damásio. A partir das suas investigações, podemos compreender que a emoção não está tão longe da razão quanto se supôs durante muito tempo. As emoções e os sentimentos têm uma importância determinante nos processos de tomada de decisão supostamente racionais: “nos últimos anos, tanto a neurociência como as ciências cognitivas abraçaram finalmente a emoção, (...) A suposta oposição entre emoção e razão deixou de ser aceite automaticamente. Por exemplo, certos trabalhos no meu laboratório mostraram que a emoção faz parte integrante dos processos de raciocínio e tomada de decisão, para o pior e para o melhor.”¹⁰⁴ Cai assim por terra a ideia de uma razão pura e *imaculada*. Não se pode já conceber a mente humana, excluindo as emoções e os sentimentos.

Ao contrário, muito do que pensávamos ser um raciocínio *frio* e analítico, é de facto um processo integrado, um emaranhado de múltiplas disposições. É uma perspectiva mais holística, que engloba emoções, razões, sentimentos, corpo e consciência e que nos faz chegar ao conceito de organismo. “A ideia de que é o organismo inteiro, e não apenas o corpo ou o cérebro, que interage com o meio ambiente é menosprezada com frequência, se é que se pode dizer que chega a ser considerada. No entanto, quando vemos, ouvimos, tocamos, saboreamos ou cheiramos, o corpo e o cérebro participam na interacção com o meio ambiente.”¹⁰⁵ Este *continuum* orgânico coloca a emoção no centro do *processo avaliatório mental*, por mais simples ou complexo que seja. É ela a responsável por muitas das nossas *respostas disposicionais*, dirigidas ao *corpo propriamente dito*, mas também *dirigidas ao próprio cérebro*. Aquilo que Damásio designa por “estado emocional do corpo.”¹⁰⁶ Nós, seres humanos, dispomos de um *edifício neural da razão* que nos habilita a regular as funções globais do corpo, incluindo a regulação do processamento das emoções e dos sentimentos, tendo em vista a sobrevivência do organismo: “a acção dos impulsos biológicos, dos estados do corpo e das emoções pode ser uma base indispensável para a racionalidade.”¹⁰⁷ Dito de outra forma,

¹⁰⁴ Damásio, António (2000), *O Sentimento de Si - O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*, Europa-América, P.61.

¹⁰⁵ Damásio, António (1994), *O Erro de Descartes - Emoção, Razão e Cérebro Humano*, Europa-América, P.232.

¹⁰⁶ Idem, P.153.

¹⁰⁷ Idem, P.210-211.

“a emoção bem dirigida parece ser o sistema de apoio sem o qual o edifício da razão não pode funcionar eficazmente.”¹⁰⁸

A relevância dos estados emocionais nos processos decisórios não está a passar despercebida ao marketing. Martin Lindstrom, um renomado especialista em marcas, tem-se dedicado ao fenómeno do neuromarketing, um conceito que aproxima a ciência de laboratório do marketing: “o neuromarketing é a chave para aquilo a que chamo a biologia do consumo - os pensamentos, acções e desejos subconscientes que motivam as decisões de consumo que tomamos diariamente.”¹⁰⁹

Na linha de Damásio (a quem recorre para fundamentar a sua perspectiva), Lindstrom decidiu estudar os hábitos e razões de consumo de milhares de indivíduos por todo o mundo, combinando duas técnicas: ressonância magnética e topografia estável (SST), numa dimensão nunca antes atingida. A necessidade de o fazer prendeu-se com o que entendeu ser a falta de precisão dos resultados obtidos por métodos tradicionais de investigação, como os estudos de mercado e os grupos de opinião, que “já não eram capazes de cumprir a função de descobrir o que os consumidores pensavam *na realidade*.”¹¹⁰ isto porque, apesar de gostarmos de nos considerar como seres racionais, “durante 85% do tempo os nossos cérebros estão em piloto automático. Não é que tenhamos a intenção de mentir - o que se passa é que o nosso inconsciente consegue interpretar muito melhor os nossos comportamentos (...) do que o nosso consciente.”¹¹¹

Os estudos por si realizados evidenciam que o cérebro é dominado, na sua maioria, por processos automáticos. Nós reagimos a estímulos a um nível mais profundo que o nível consciente. É assim que o subconsciente controla a maior parte dos nossos comportamentos, ao contrário do que pensamos. Os resultados do trabalho de Martin Lindstrom revelam isso: “(...) o que se começa a compreender através deste novo mundo da neuroimagem, é que as emoções têm uma enorme influência em todas as decisões que tomamos.”¹¹² Logo, muitas das nossas escolhas e preferências, não serão tão óbvias e rectilíneas como aparentam ser. A consciência do que fazemos e do porque fazemos, alcança apenas uma parte do processo de

¹⁰⁸ Damásio (2000), P.62.

¹⁰⁹ Lindstrom, Martin (2009), *Buy.ology - A Ciência do Neuromarketing*, Gestãoplus Edições, P.12.

¹¹⁰ Idem, P.24.

¹¹¹ Idem, P.25.

¹¹² Idem, P.32.

decisão. Na prática, o nosso cérebro permite-se decidir sem sequer darmos conta disso.

A aplicação desta perspectiva na criação de marcas é já um facto. O renomado publicitário, Kevin Roberts, CEO Worldwide do grupo de comunicação Saatchi & Saatchi¹¹³, dizia em 2004, ao Sítio Frontline, por ocasião do lançamento do seu livro *Lovemarks, the Future Beyond Brands*¹¹⁴, ser necessário ir além das marcas convencionais: “we live now in the age of the idea. What consumers want now is an emotional connection. They want to be able to connect with what’s behind the brand, what’s behind the promise. They’re not going to buy simply rational.”¹¹⁵ É a ideia do que designou por *Lovemarks*, marcas que conseguem estabelecer uma grande afectividade com o consumidor e que proporcionam uma lealdade para lá da razão. Essas serão as marcas vencedoras: “the brands that can move to that emotional level, that can create loyalty beyond reason, are going to be the brands where premium profits lie.”¹¹⁶

Temos aqui, então, um outro pano de fundo a considerar na criação da marca Oeiras: a procura do apelo emocional. *Oeiras Marca o Ritmo* pode ser um bom conceito, mas não passa disso mesmo. É um conceito que transmite racionalidade e objectividade. Não é uma marca porque a sua abordagem não é a de uma marca. Por muito correcto que esteja, não encontramos nele, designadamente, o mistério, a sensualidade ou a intimidade, como propõe Kevin Roberts. *Oeiras Marca o Ritmo* não tem, nem procura ter, apelo emocional.

III. 5. Criar a envolvência.

Na passagem do conceito à marca, outro ponto fundamental é o da participação alargada. De facto, a envolvência é um dos pressupostos fundadores da marca. Sobretudo da parte das organizações, é necessário um grande esforço no sentido da promoção desta, de forma a que não só os indivíduos se identifiquem com o território e o tomem como seu, mas que também se sintam motivados a contribuir para a sua transformação contínua. Isto é, que se sintam parte integrante dos processos e queiram ir além da pertença. A envolvência é mais

¹¹³ Disponível em www.saatchikevin.com.

¹¹⁴ Roberts, Kevin (2004), Powerhouse Books.

¹¹⁵ Disponível em <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/persuaders/interviews/roberts.html>.

¹¹⁶ Idem.

do que pertença. É uma pertença activa, participada.

A marca, como construção aberta de sentido (ou sentidos), depende da interacção entre os múltiplos protagonistas, é uma história polifónica (III. 3.). E a envolvência interna é, desde logo, fundamental para sustentar a marca do território. Como diz Olins, “as marcas têm dois papéis - persuadir, quem está de fora, a comprar e persuadir, quem está de dentro, a acreditar.”¹¹⁷ Oeiras, cujo tecido económico e social tem por base a oferta de serviços qualificados de vanguarda, deve começar por aí, pela dimensão interna. Envolver o capital empresarial, social e humano que integra já o território de modo a formar um núcleo interno coeso. Esta é a prioridade de uma marca virada para a oferta de serviços, ao contrário das que se focalizam na produção de bens: “para que se possa conseguir uma marca de serviços eficaz, é necessário ensinar as pessoas a viverem a marca com a qual trabalham. Para o cliente, a pessoa que representa a marca é a marca.”¹¹⁸ Ou, como dizem Moilanen e Rainisto, “*the focus changes in services, because a service product is created during the service contacts. (...) One conclusion is that the first audience to which the service company should ‘sell’ its brand is not the client but the company’s own personnel. In an ideal world, the company’s personnel and the whole service process will carry out the brand in everything they do, and ‘live’ the brand.*”¹¹⁹

Num sentido estrito, pode-se entender este conceito de *company’s personnel* como correspondendo aos colaboradores do município. Mas, numa abordagem mais lata e ambiciosa, poderemos considerar todas as forças vivas que residem e trabalham no território como o seu núcleo interno. É nessa perspectiva que a interiorização da marca e dos seus valores, por munícipes e frequentadores do concelho, é uma premissa fundamental. A marca está verdadeiramente aí, no conjunto das pessoas que a praticam. São elas que a fazem viver. E, para isso, Olins deixa um conselho: “as empresas podem aprender com as equipas de futebol, as unidades militares de elite e organizações semelhantes, onde as pessoas dependem umas das outras para poderem construir uma equipa imbatível.”¹²⁰

De facto, se olharmos para áreas como estas, observamos que muitas das actuais formas de liderança têm como objectivo primeiro a construção de uma identidade colectiva

¹¹⁷ Olins (2003), P.200.

¹¹⁸ Idem, P.82.

¹¹⁹ Moilanen, Teemu; Rainisto, Seppo (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations - A Planning Book for Place Branding*, Palgrave Macmillan, P.16.

¹²⁰ Olins (2003), P.92.

participada. Sistemas complexos e dinâmicos, em ambientes altamente competitivos, exigem uma constante envolvimento dos intervenientes. Um estudo científico sobre a metodologia de trabalho do mais vitorioso treinador de futebol da actualidade, José Mourinho, revela o quanto a partilha e a integração são importantes para o sucesso colectivo. Mourinho treina para criar uma vontade comum, um espírito de conjunto solidário e integrante. Como o próprio refere, “o objectivo é que os jogadores percebam e acreditem no modelo de jogo, é fazerem algo por crença própria, por sentirem que é a melhor forma de o fazerem e não porque alguém lhes disse ‘vamos fazer assim’. (...) Eu sei onde é que quero chegar. Agora, em vez de lhes dizer ‘nós vamos para ali’, quero que sejam eles a descobrir esse caminho.”¹²¹

Esta crença conjunta funciona através da aceitação e interiorização da ideia de todo, por parte de cada um. Cada um é importante, se a organização souber fazê-lo sentir-se importante. Este é o princípio da envolvimento. O resultado é a construção de uma dinâmica própria, um modo de ser, actuar e estar que difere do dos outros. É a criação de um *Nós*, sistémico e orgânico, que se preocupa sobretudo consigo: “o mais importante numa equipa é ter um determinado modelo de jogo, um conjunto de princípios de jogo, conhecê-los bem, interpretá-los bem, independentemente de ser utilizado este ou aquele jogador. (...) Acreditamos que o mais importantes somos nós, a forma como jogamos e automatizamos o nosso modelo.”¹²² Ou ainda: “a minha preocupação quando vou para um clube é encontrar, mais do que um sistema táctico, um modelo e uma filosofia de jogo.”¹²³ Esta abordagem é a marca de José Mourinho, uma marca que o mundo hoje reconhece. Uma profunda envolvimento entre indivíduos (jogadores e adeptos) e organizações (clube) que resulta numa identidade forte, continuamente passada para o exterior (jornalistas, adversários, adeptos e clubes rivais).

Podemos encontrar a explicação para este modo de liderança, voltando a António Damásio (que, aliás, prefacia o referido trabalho de investigação sobre Mourinho). Damásio fala na consciência superior do indivíduo que se integra nos processos colectivos, de forma motivada e por vontade própria. É a ideia de consciência alargada: “a espécie mais complexa de consciência, a que chamo *consciência alargada* e da qual existem vários níveis e graus, fornece ao organismo um elaborado sentido de si. (...) O super-sentido da consciência alargada traz

¹²¹ José Mourinho, in Oliveira, Bruno; Amieiro, Nuno; Resende, Nuno; Barreto, Ricardo (2006), *Mourinho: Porquê tantas vitórias?*, Gradiva, P.207.

¹²² Idem, P.162.

¹²³ Idem, P.163.

finalmente para a luz o edifício inteiro do ser.”¹²⁴ Há como que uma gratificação suplementar, que resulta da pertença e do reconhecimento da importância de participar, integrar e contribuir. É desta forma que se abre caminho para quem quer estar num espaço assim.

Cabe, então, à marca dar evidência a este sentimento de envolvimento entre as pessoas e o território. Funcionando para dentro e para fora. Eis a suprema *magia* das marcas e a razão porque funcionam tanto e tantas vezes, aproximando e integrando. Wally Olins resume-o assim: “gostamos das marcas porque elas tornam a vida mais atraente e fácil, e porque nos definimos através delas. Gostamos dessa mistura complexa, que as marcas têm, de função e emoção. Gostamos da forma como complementam e manifestam a nossa personalidade. Gostamos de marcas que nos ajudem a dizer algo acerca de nós próprios.”¹²⁵ A marca pertence-nos, quando é feita por nós.

III. 6. O programa de gestão da marca.

A implementação de um programa de gestão da marca não é o propósito objectivo deste trabalho. O objectivo é criar a marca. Depois disto, chegará o momento de pensar em geri-la, sempre em função das circunstâncias próprias da época e do lugar. Ainda assim, é importante referir, desde logo, que um programa de gestão da marca é essencial para que esta ganhe consistência e possa perdurar no tempo. É o passo seguinte e é obrigatório. Para tal, deve-se ter a consciência de que algo como um programa destes ultrapassa as competências específicas da comunicação. Como refere Olins, “um programa de gestão da marca num país do século XXI necessitará de altos níveis de competência política, administrativa e técnica.”¹²⁶ A gestão da marca é essencialmente técnica, mas o desígnio para o fazer é político.

Assim sendo, pretende-se que a criação da marca funcione como indutor da mudança, cabendo ao programa de gestão, posteriormente, conseguir que esta chegue ao todo da organização que a promove (e, posteriormente, aos diversos públicos). É, mais uma vez, um trabalho necessariamente partilhado. “Os governos podem criar a atitude, liderar e coordenar o programa. Esforços coerentes em cada sector - cultura, artes, desporto, indústria, educação,

¹²⁴ Damásio (2000), P.36.

¹²⁵ Olins (2003), P.262.

¹²⁶ Idem, P.176.

transportes e ambiente, e, claro, relações externas - podem estimular, inspirar e dirigir.”¹²⁷ O que se pretende, então, com o programa de gestão da marca é essencialmente a construção de um conjunto de redes de partilha que permitiram uma troca permanente e em tempo real entre quem diariamente intervém no território. A criação de redes é a essência do programa e uma condição para que, a prazo, a marca possa resultar em pleno. É uma acção dinâmica e continuada, predisposta a abrir espaço para novas formas de interacção (novas redes). A marca nunca pode estar fechada à mudança. Nas palavras de Olins, “a melhor estratégia é de melhorar constantemente a marca para que esta continue a representar uma única ideia na cabeça do consumidor.”¹²⁸

A ideia de construção deste universo de redes significa que há toda a vantagem em integrar os esforços das várias forças activas do tecido social, económico, artístico e outros do território, sob um único e comum chapéu de chuva: a marca. Todos terão a beneficiar, sejam intervenientes individuais ou colectivos, públicos ou privados. Moilanen e Rainisto referem precisamente isso: *“the brand images of the companies located in the region are important for the place image. The firms can also profit from a positive image of their locations. (...) The international firms based on the region are the best marketers in their locations (‘ambassadors’)”*.¹²⁹ É nesta perspectiva que este trabalho avança Oeiras como o concelho certo para que tal aconteça. É em Oeiras que existe toda a pertinência em se criar uma marca e um programa para a sua gestão.

A própria noção de liderança pressupõe-o. *“Places using leadership to manage the place resources in the complex place marketing process are winners.”*¹³⁰ Se Oeiras quer ser líder, este é o supremo desafio de quem ambiciona a liderança. Sobre isso, diz Al Ries: *“leadership is not the end of a positioning program. It’s only the start. Leaders are in the best position to exploit opportunities as they arise. Leaders should constantly use the power of their leadership to keep far ahead of the competition.”*¹³¹ Eis o propósito do programa de gestão da marca.

¹²⁷ Idem, P.177.

¹²⁸ Ries (2004), P.281.

¹²⁹ Moilanen; Rainisto (2009), P.24.

¹³⁰ Idem, P.25.

¹³¹ Ries (2001), P.51.

CAPÍTULO IV: A MARCA OEIRAS.

IV. 1. *Brand Vision*.

Pode-se considerar que Oeiras tem já algo próximo de uma *Brand Vision*. Trata-se, sem dúvida, de um concelho de referência a vários títulos, quer no contexto da área metropolitana de Lisboa, quer no plano nacional, ao qual se reconhece um conjunto de realizações e dinâmicas significativas e até difíceis de igualar. Como vimos no princípio deste trabalho, os munícipes estão genericamente satisfeitos com o seu concelho (I. 1.) e os resultados socioeconómicos são expressivos (I. 2.), o que demarca o território e o posiciona como líder em diversas áreas. Digamos que ser uma referência foi uma categoria que Oeiras conseguiu ocupar, por mérito próprio. Ainda assim, para que a nova marca seja sustentável, designadamente dentro dos parâmetros expostos no capítulo anterior, é necessário um novo e mais ambicioso posicionamento. Oeiras pode ocupar um patamar acima do que actualmente ocupa na mente das pessoas. Esta nova categoria é fundamental para sustentar a nova marca.

Ao consegui-lo, Oeiras estará a divergir ainda mais dos restantes municípios nacionais e a colocar-se em competição directa com outros, fora de Portugal, que procuram ser igualmente altamente competitivos e capazes de atrair valor. Resumindo, a nova *Brand Vision* representa uma nova categoria divergente, para a qual será criada uma nova designação. Uma estratégia que segue o pensamento de Al Ries: “todos os produtos necessitam de dois nomes, não apenas de um. Um nome para a marca e outro para a categoria.”¹³² A nova designação traduzirá o posicionamento pretendido e encerrará em si o essencial da história que o concelho quer ter como sua. A história de um concelho que potencia o que já tem de muito positivo, aproximando as instituições, das empresas e dos cidadãos. Fomentando a participação e apostando na envolvência, criando redes que integram os indivíduos mais criativos e mais empenhados em dar o seu contributo pessoal, sendo reconhecidos por isso. Ser mais do que uma referência é caminhar para a excelência.

A *Brand Vision* da marca Oeiras será: **um lugar de excelência**.

¹³² Ries (2004), P.227.

IV. 2. *Brand Statement*.

A esta nova *Brand Vision* corresponderá, necessariamente, um novo *Brand Statement*. Agora, a história que sustenta a *Brand Vision* tem de ser contada de forma emocional e afectiva, deixando de ser algo que acontece no exterior do indivíduo para passar a ser algo que ele sente dentro de si. Algo que sente como verdadeiramente seu e não como uma soma de características do espaço. Esta é uma mudança significativa. Aliás, a própria categoria, a *Brand Vision*, já aponta para isso. Propositadamente, designa-se Oeiras como lugar (mais próximo, mais pessoal e não como concelho (mais frio, mais territorial)).

Além disso, ela deve ser a história de cada um. O advento dos novos meios de comunicação, designadamente os que dependem da *internet*, têm criado um fenómeno de progressiva individualização dos públicos. Veja-se a diferença: “a publicidade convencional é, na sua maioria, com excepção aqui e ali de alguns sistemas de cupões de desconto, passiva; os novos media são, de resto na sua grande parte, interactivos. Privilegiam-se os sentimentos e as emoções dos indivíduos, e não os dos grupos. E esse facto parece coincidir com uma mudança radical na disposição popular. A individualidade, a auto-realização e a auto-expressão são os grandes fenómenos da nossa época.”¹³³ O novo *Brand Statement* de Oeiras, a sua marca, aponta para cada indivíduo, não para um colectivo de cariz mais ou menos institucional, como ainda faz o *Oeiras Marca o Ritmo*.

A marca de Oeiras marcará uma grande diferença. Porque irá buscar o melhor de Oeiras, projectando-o no imaginário de cada um de forma afirmativa e incisiva. Não é fria, é quente. Não é de outro, é minha. A marca Oeiras não será da marca da Câmara Municipal, mas de todos os que se identificarem verdadeiramente com o lugar.

O *Brand Statement* da marca Oeiras será: **Oeiras gosta de mim.**

¹³³ Olins (2003), P.71.

CAPÍTULO V: LOGOMARCA E APLICAÇÕES FUNDAMENTAIS.

V. 1. A logomarca.

A logomarca, “conjunto formado por letras e/ou imagens, com *design* que identifica, representa ou simboliza uma marca”¹³⁴, é o ponto de partida deste capítulo. Será a logomarca a identificar, em primeira e última instância, a marca Oeiras. Será a sua principal representação. A partir da logomarca sairão múltiplas e variadas aplicações que, de um modo ou de outro, levarão a marca aos diferentes públicos com que o concelho comunica. Trata-se de um caminho literalmente sem fim, mas que começa obrigatoriamente por aqui.

É fundamental que a logomarca consiga evidenciar de forma sucinta e impactante o essencial dos raciocínios anteriormente sustentados. Assim, não se limitará a explicitar o *Brand Statement*, ela terá a responsabilidade de mostrar os valores a ele subjacentes, assumindo-os graficamente. Assim, a logomarca deverá ser actual, original, desafiante e criativa. Ser, ao mesmo tempo, agradável e memorável. Ser eclética, podendo funcionar em diferentes ambientes gráficos e circunstâncias temporais. Se o *statement* afirma um posicionamento inequívoco e sustenta uma história, a logomarca, no seu conjunto, tem como obrigação apelar à envolvência e à emoção. A logomarca de Oeiras deve ser a marca de um líder:



Esta é a solução gráfica que pretende apresentar Oeiras como uma marca¹³⁵. Uma opção significativa foi a de não se utilizar qualquer símbolo eminentemente representativo, fosse de algo em concreto, fosse uma mistura de tudo e mais alguma coisa, como acontece com o símbolo associado ao *Oeiras Marca o Ritmo* (quando se tenta representar tudo, acaba-se por não representar nada). O grande enfoque está agora no nome Oeiras e é a ele que se dá o máximo destaque. Num segundo plano vem o que o concelho tem para oferecer de mais diferente e apelativo, o seu *Statement*: em Oeiras, as pessoas sentem-se gostadas e bem

¹³⁴ Significado do termo, disponível em www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx.

¹³⁵ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 12 - Logomarca *Oeiras Gosta de mim*.

tratadas pelo território. Isto, em termos de representatividade. Quanto à aplicabilidade, a intenção foi a de se criar uma logomarca simples e directa, que pode funcionar em versão original ou várias outras alternativas, consoante os padrões de fundo. Da mesma forma, a preto e branco, negativo ou positivo. Em nenhum dos casos, perderá sentido ou leitura. É uma logomarca forte e versátil também a nível das aplicações, como se poderá constatar nos pontos seguintes.

Existe, igualmente, a hipótese de se usar a marca em diferentes línguas, nos casos em que a comunicação passe as fronteiras do país ou, por exemplo, em peças de comunicação para apoio a turistas que visitam o concelho. Nesses casos, a logomarca pode ser utilizada em versões alternativas como é o caso, por exemplo, do inglês ou do castelhano. O *Oeiras gosta de mim* é suficientemente universal e robusto para aguentar uma tradução, sem perder a força ou a simplicidade original.

V. 2. Aplicações básicas¹³⁶.

Existe um amplo conjunto de materiais onde a marca Oeiras e, em concreto, a sua logomarca, terão forçosamente de estar presentes. Esse materiais são variados e bastante comuns. É o caso do estacionário (envelopes, papel de carta, papel de continuação...), dos lápis, canetas, pastas, *dossiers*, enfim, variadíssimos utilitários que estarão presentes no dia-a-dia da autarquia, essencialmente. Este é um primeiro nível de comunicação da marca, simples e imediato, predominantemente interno, em que a presença da logomarca é suficiente para identificar o município de Oeiras como patrocinador principal da mensagem. Não é um tipo de comunicação de elevado envolvimento, mas é importante, uma vez que proporciona uma grande proximidade e familiaridade a um nível interno.

É óbvio que, não sendo o *Oeiras gosta de mim* uma marca literalmente representativa da Câmara Municipal, abrindo-se antes ao todo do território, também não poderá deixar de desempenhar esta função. O objectivo é que, ao assinar a sua comunicação com *Oeiras gosta de mim*, a Câmara de Oeiras seja, directa ou indirectamente identificada. A marca é da Câmara, representa a Câmara, só que não se fica pela Câmara. Diga-se, aliás, que o actual

¹³⁶ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 13 - Exemplos de aplicações básicas.

conceito, *Oeiras Marca o Ritmo*, é já usado como assinatura da Câmara, sem que explicito o emissor. Mas, lá está, seja como for não deixa de o fazer.

V. 3. A *web structure*¹³⁷.

Entre as principais superfícies de comunicação onde a marca Oeiras surgirá, as que estão ligadas directamente à internet merecem destaque. A internet é, cada vez mais, um meio de comunicação estruturante. A sua utilização no mundo inteiro e em Portugal, em particular, não pára de crescer. Dados do *Bareme Internet da Marktest*, mostram que “o número de utilizadores de internet em Portugal aumentou 9 vezes em 15 anos, passando de uma penetração de 6.3% em 1997 para 59.0% em 2011.”¹³⁸ Assim sendo, os utilizadores de internet são já majoritários no nosso país (cerca de 4,9 milhões de indivíduos). Esta é, pois, uma área a que a Câmara de Oeiras deve dar grande atenção.

Existem múltiplas formas de uma instituição utilizar a internet como ferramenta de comunicação, mas algumas podem ser consideradas, à partida, como nucleares. É o caso do Sítio institucional do município, o seu *Facebook* e as *Newsletters* que regularmente são enviadas para munícipes e público em geral. Estes são os casos aqui exemplificados através de maquete, a título indicativo. Existirão e virão a surgir certamente muitos outros, mas o mais importante neste caso não é se se trata deste ou daquele suporte em particular. O mais importante é a abordagem que deve ser comum a todos eles. A internet é um meio que muda muito e muito rapidamente, mas a marca Oeiras não. A marca Oeiras deve utilizar a(s) plataforma(s) que naquele momento é(são) mais conveniente(s) e produtiva(s). O sentido da marca e a presença desse sentido em toda a comunicação, isso sim, é o fundamental.

A ideia desta assim designada, *web structure*, é precisamente a de se criar uma ligação de sentido entre as várias soluções de comunicação assentes na internet. São ferramentas diferentes, mas complementares. Porque o seu propósito é o mesmo. Todas elas devem procurar suplantar a dimensão predominantemente divulgativa que caracteriza o actual modelo de comunicação e procurar sistematicamente ir mais além. Mais uma vez, é essencial apelar

¹³⁷ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 14 - Sítio da Câmara Municipal de Oeiras, *Facebook* e *Newsletter*.

¹³⁸ *Os Portugueses e as Redes Sociais* (2011), Marktest, disponível em www.marktest.com/wap/a/n/id~1889.aspx.

à envolvência dos diversos protagonistas do tecido social, económico, cultural, desportivo, etc, de Oeiras. Atrair as classes criativas, os indivíduos e as empresas mais dinâmicas ligadas a Oeiras para o “chapéu-de-chuva” da marca. Se Oeiras gosta de facto das pessoas, deve dar-lhes palco e voz, permitindo que se encontrem nos lugares indicados para o efeito. O Sítio, o *Facebook* e as *Newsletters* da responsabilidade da autarquia, devem ser os principais locais desse encontro. As plataformas ligadas à internet possibilitam muito facilmente a participação alargada de empresas, instituições e indivíduos num espaço comum (a partir de um interesse também comum, Oeiras) e com isso é possível criar-se uma poderosa e multifacetada dinâmica noticiosa que interessa tanto a quem publica como a quem lê. As pessoas têm interesse no que é interessante e o espírito destas plataformas é esse mesmo: ser uma oferta interessante para vários públicos.

Este passo é decisivo e deve ser dado, desde logo. Como defende Filipa Caldeira, CEO da FullSIX Iberia (que se intitula “*the leading independent marketing communications group in Europe*”¹³⁹), já “passámos de uma posição de ‘*doing digital*’ para ‘*being digital*’, para uma vida em que estamos permanentemente ligados.”¹⁴⁰ É uma mudança de vida que nos obriga a mudar a perspectiva. “As marcas não podem continuar numa lógica de ‘*broadcasting*’, têm que mudar significativamente a sua atitude e apostar no ‘*friendcasting*’. Para isso é fundamental estar onde o consumidor está e fazer parte da vida dos consumidores através de uma experiência relevante e integrada.”¹⁴¹

Podemos fazer aqui equivaler o cidadão ao consumidor. E podemos fazê-lo no sentido em que o cidadão é um natural consumidor de informação sobre o território (e de entretenimento, se se considerar que existe diferença entre ambos). Procura-a, tem interesse nela, é-lhe susceptível. Com a particularidade, torno a ressaltar, de que essa informação não deve ser um mero agregado de dados relativos à actividade municipal. Essa informação deve ser o resultado de uma partilha constante e alargada que envolva todos os intervenientes ou interessados no território de Oeiras, sejam instituições públicas, empresas privadas ou particulares. A referida “experiência relevante e integrada”.

¹³⁹ Disponível em www.group.fullsix.com.

¹⁴⁰ Revista *Marketeer* (2012), Fevereiro, P.120.

¹⁴¹ *Idem*.

V. 4. Publicações¹⁴².

Cada publicação da Câmara Municipal de Oeiras tem os seus objectivos, os seus públicos e *o seu modo de ser* próprio. Deixar a marca interferir nessa particularidade e, de alguma forma, anulá-la, seria um erro. A intenção da marca não deve ser a de castrar, mas a de incentivar e agregar. Ser capaz de cruzar as diferentes publicações, garantindo-lhes um enquadramento, uma chancela comum. *Oeiras gosta de mim* possibilita isso, a dois níveis.

Em primeiro lugar, chancela o esforço de quem é responsável pelo trabalho. A marca identifica a Câmara Municipal e dá-lhe o reconhecimento devido, o que é fundamental para si. A marca, na sua plenitude, pertence ao território, mas a comunicação continuará a ser da Câmara e deve-lhe ser atribuído todo o crédito por isso. Quem lê o *Oeiras Atual*, a *Oeiras em Revista* ou o *30 Dias* deve saber que são publicações com origem na Câmara de Oeiras.

Mas, ao mesmo tempo que chancela quem emite, a marca *Oeiras gosta de mim* também chancela quem lê, porque o seu objectivo é mais ambicioso que o do simples conceito. A proposta, agora, é a de integrar o leitor na dinâmica do processo de comunicação, mostrando-lhe que ele faz, de facto, parte deste. A publicação é responsabilidade da Câmara, mas, em última análise, pertencerá a quem a ler. Ao contrário do *Oeiras Marca o Ritmo* que vincula apenas o emissor, o *Oeiras gosta de mim* funciona num registo mais alargado, envolvendo quem gosta ou se interessa pelo que acontece no território. Permite este segundo nível de percepção.

Mas é importante que esta mudança de perspectiva não se fique apenas pelo nome da publicação (como se pode ver nas maquetas apresentadas, a designação *Oeiras gosta de mim* passa a integrar o nome da publicação). A marca Oeiras pode ir além de uma estrita intervenção semântica e acabar por influenciar o próprio conteúdo editorial das publicações. Nesse sentido, a utilização da marca Oeiras é capaz de induzir uma mudança significativa, fazendo com que também os conteúdos sigam esta lógica sempre presente de envolver instituições, indivíduos e empresas num só sentido. As publicações devem, para isso, passar a dedicar-se ao território no seu conjunto e não apenas a divulgar a acção da autarquia. As notícias das publicações não devem estar centradas no umbigo da Câmara. Elas têm a obrigação de chamar a atenção para tudo o que aconteceu ou vai acontecer de relevante no concelho ou que, de alguma

¹⁴² Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 15 - Publicações da Câmara Municipal de Oeiras.

forma, lhe diga respeito. A comunicação deve deixar de ser institucional para passar a ser predominantemente territorial.

V. 5. *Merchandising*¹⁴³.

Um outro aspecto importante no lançamento da marca Oeiras é a criação de peças de *merchandising* que possam ser vendidas ao público em geral e, particularmente, aos visitantes do concelho. Trata-se de uma fonte de receita adicional da autarquia, ainda que neste sentido seja sensato pensar numa pequena ou média escala. Oeiras não é (e não se vislumbra que venha a ser) um pólo de atracção massiva ao nível do turismo de lazer, casos em as peças de *merchandising* costumam ser altamente procuradas. Ainda assim, poderão existir proveitos a considerar e é, certamente, uma área a explorar no futuro da futura marca.

O ponto essencial é o de que o *merchandising* pode ir além da venda directa. Existem muitas e variadas situações em que as peças identificativas da autarquia podem ganhar um valor objectivo, ainda que colateral. Juntando-se, por exemplo, a produtos de prestígio e com grande procura, que a Câmara já consegue vender com facilidade. Assim, numa perspectiva de alargar a sinergia entre ganhos financeiros e ganhos de imagem e mais uma vez a título de exemplo, é de pensar que a Câmara pode vender as garrafas do vinho Conde de Oeiras e Casal da Manteiga, que produz pelos seus próprios meios (é a única Câmara de Portugal a fazê-lo), associando-lhe uma *t-shirt*, ou um *pin*, ou um relógio, ou qualquer outro *plus* onde a sua marca esteja presente. Isto significa para o consumidor uma vantagem acrescida e mais uma razão que justifica a aquisição do produto. Ao mesmo tempo, para a Câmara será fácil diluir o custo do *gift* no preço final do produto, conseguindo uma divulgação eficiente e pouco onerosa da marca.

Por outro lado, a autarquia de Oeiras é já responsável ou co-responsável pela realização de inúmeros eventos de âmbito cultural e desportivo, ao longo do ano, alguns deles de dimensão mundial (como são o caso do festival Optimus Alive Oeiras, ou a Nike Corrida do Tejo). A disseminação de *merchandising* nestes casos é praticamente obrigatória e, muitas das vezes, representa a oportunidade de levar a marca Oeiras fora de portas de forma prática e

¹⁴³ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 16 - Exemplos de *merchandising*.

simples. O mesmo sucede com as várias iniciativas de cariz empresarial que se realizam amiúde dos seus parques empresariais e onde a marca Oeiras deve procurar sempre estar presente.

V. 6. Viaturas¹⁴⁴.

A frota automóvel da autarquia é outro meio de comunicação da marca por excelência. (uma situação, diga-se, que foi amplamente aproveitada pelo *Oeiras Marca o Ritmo* desde o seu lançamento). A decoração de carros e outros veículos da Câmara Municipal, como é o caso flagrante dos autocarros de passageiros que a Câmara disponibiliza diariamente e dos camiões de recolha do lixo, é uma importante ferramenta para garantir a constante presença da marca Oeiras na rua, junto das pessoas. É uma forma também de marcar o território e de chamar a atenção para ele, mostrando a dinâmica da actividade autárquica e a forma como esta chega aos mais diferentes pontos daquele.

V. 7. Lojas municipais¹⁴⁵.

Além da solução *móvel*, também será importante aproveitar o lançamento da marca Oeiras para se criar uma rede *fixa* de atendimento e prestação de serviços aos munícipes e de apoio aos visitantes. Uma solução física e de verdadeira proximidade.

A Câmara de Oeiras dispõe já hoje de um conjunto de possibilidades de atendimento ao cidadão¹⁴⁶, mas uma pesquisa aos locais revela que não passam disso mesmo: possibilidades. São soluções desgarradas, da responsabilidade de diferentes serviços que se preocupam essencialmente com os seus interesses próprios, sem um fio condutor de comunicação e sem uma lógica de funcionamento comum que seja imediatamente perceptível pelo indivíduo que com elas se depara. Não são pontos de contacto da Câmara e muito menos do concelho. São pontos de contactos de certos serviços da Câmara. Vejam-se os exemplos: no centro comercial OeirasParque (Freguesia de Paço de Arcos) existe uma “Loja de Informação e Divulgação Municipal”, com algumas atribuições. Já na Freguesia de Carnaxide existe um “Posto de

¹⁴⁴ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 17 - Exemplos de viaturas oficiais.

¹⁴⁵ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 18 - Exemplo de loja municipal.

¹⁴⁶ Disponível em <http://www.cm-oeiras.pt/CMUNICIPIO/CONTACTOS/Paginas/defaultPage.aspx>.

Atendimento Municipal e Posto de Atendimento ao Cidadão”, o mesmo acontecendo na Freguesia de Linda-a-Velha. Estes, além de uma designação diferente, possuem também atribuições diferentes e serviços responsáveis diferentes. Existe, ao mesmo tempo, um “Centro de Juventude / Núcleo de Juventude” na Freguesia de Oeiras e S. Julião da Barra e dois “Espaços Jovem”, em Algés e Carnaxide. Não é assim que se constrói uma marca.

O caminho que a marca Oeiras pode ajudar a fazer é o oposto. Avançar para a uniformização de serviços e imagem, criando uma oferta e uma comodidade maior para o utilizador. Um sentido, se não único, pelo menos unívoco. Proceder à sua divulgação, no sentido de captar a atenção dos cidadãos para um serviço que lhes é certamente relevante. Este é um importante contributo que a comunicação pode dar, em particular através da marca Oeiras: ser o propulsor de uma política integrada de aproximação dos serviços autárquicos aos munícipes e visitantes do concelho. Obrigando a se pensar mais em termos de território e menos em termos de autarquia. É também assim que *Oeiras gosta de mim*.

V. 8. Totens¹⁴⁷.

A implementação da marca Oeiras, sendo uma oportunidade, tem igualmente de ser uma vontade. Se os indivíduos e as organizações do território, em todas as suas formas, não o quiserem realmente, não haverá uma marca (pelo menos no sentido mais amplo e profundo desta). Só haverá marca se houver determinação para que assim se faça.

A marca é construída em torno de vários pressupostos, como já se viu. Um deles é a de ser a materialização de um sentimento alargado de pertença, uma pertença real e continuada. A identificação das pessoas com o território, em torno do que este representa, é fundamental, como é fundamental existirem concretizações dessa identificação, manifestações óbvias e afirmativas de um *gostar*. Esse *gostar* tem de ser afirmado, exposto, evidenciado. É precisamente para isso que a utilização de totens pela comunicação serve. Para mostrar o *gostar*.

A explicação para a utilização de totens situa-se para lá de uma funcionalidade objectiva e linear. Esta, sobretudo, na vontade de manifestar um sentimento colectivo. No caso concreto

¹⁴⁷ Cf. Lista de Figuras ou Ilustrações: Figura 19 - Exemplos de totens.

da marca Oeiras, trata-se da afirmação de uma identidade própria e do orgulho do concelho em a ter. Oeiras não é um espaço pobre e deprimido (já foi) e não tem de o ser. Muito menos de o parecer. Pelo contrário, deve mostrar que não o é, nem se vê a si próprio assim. As cidades criativas devem ter orgulho em o ser e devem mostrá-lo. Chegar a um lugar assim, que não tem medo de se mostrar assim, tem um condão positivo. Induz vontade e positividade, atrai e agrega. É isso que um totem diz a quem o vê. Não é útil por nada em particular. Mas é essencial por todas e mais algumas razões.

E é por tudo isto que a marca Oeiras pode e deve assinalar o seu nascimento com a colocação de totens nas principais entradas viárias do concelho. Dando as boas vindas a um espaço diferente, que se vê a si próprio como diferente. Os totens marcarão de forma indelével a marca do território, sendo esse exactamente o seu propósito. Sejam lonas nas empenas de prédios, as tradicionais bandeiras ou uma sinalética especialmente criada para o efeito. Seja como for, o importante é que fique bem marcado que *Oeiras gosta de mim*.



CONCLUSÃO:

Oeiras tem condições para se tornar numa marca.

As infra-estruturas de que o concelho já dispõe, a liderança que evidencia na generalidade dos indicadores económicos e sociais de referência, a determinação em continuar a apostar na internacionalização, captando dessa forma mais recursos humanos e materiais, são um importante ponto de partida. Acresce a isso a forma positiva ou até muito positiva como os munícipes avaliam o seu concelho, permitindo pensar-se já num princípio de laço emocional entre indivíduos e territórios, factor essencial à plena implementação da marca.

Assim, evoluir do actual conceito para a futura marca é uma possibilidade que se encontra em aberto. É também uma opção. A opção de ir mais longe, de passar do corrente modelo de comunicação informativo / divulgativo, implementado ao longo dos últimos 25 anos e centrado sobretudo nas actividades que vão sendo realizadas pela autarquia, para um novo patamar de exigência. Um novo posicionamento, mais alargado, mais partilhado e mais dinâmico. Um modo de comunicar que se preocupe prioritariamente com a criação da máxima interacção entre os diversos protagonistas do concelho. Indivíduos, empresas e instituições que tenham ideias, vontade e disponibilidade para acrescentar valor ao território.

É isto, sobretudo, o que aqui se procura pôr em equação: projectar a forma como Oeiras pode e deve criar a sua marca e o que isso virá a representar de novo para a sua comunicação. Ao mesmo tempo, pensar que inovações devem ser postas em prática na forma como os órgãos municipais se inter-relacionam com os diferentes protagonistas do território, designadamente os não-institucionais. Este é, assim, um trabalho de comunicação em que à criação de peças gráficas ilustrativas da marca Oeiras, subjaz um pensamento estratégico profundo e rigoroso. E com correspondência efectiva no terreno.

Para tal, é aqui defendido um conjunto de princípios estratégicos orientadores: Posicionamento, História, Emoção, Envolvência e Programa de Gestão da Marca, são as linhas mestras desta nova perspectiva. Na prática, tratam-se de condições objectivas para a realização da marca Oeiras. É a partir destes pilares fundamentais que Oeiras deve, desde logo, começar a balizar a sua comunicação e, a um nível mais profundo, começar a entender o modo como o

seu espaço e o seu tempo actuais têm de ser perspectivados para que deixe de ser visto como um concelho de referência e passe a ser sentido como um lugar de excelência. Um autêntico pólo de atracção das classes criativas, que seja capaz de as entender e de estar à altura das demandas destas. Eis a categoria posicional a ocupar na mente das pessoas: **um lugar de excelência**.

Por outro lado, uma das coisas que o mundo actualmente consegue provar com clareza é que tudo está mais perto. Em comunicação, proximidade é uma palavra-chave. Oeiras, lugar, ideia, propósito, objectivo, possibilidade, é algo que tem de deixar de estar *lá*, para passar a estar *cá*. Cá dentro, cá perto, de um modo ou de outro, sempre por cá.

Não sob a forma fria e racional de um conceito auto-elogioso que explica e concretiza, que tenta fechar o sentido em vez de o abrir. Os caminhos, do mundo e da marca, são outros. Proximidade e abertura crescem juntos. Ao sentir, exponho-me. Ao gostar, abro-me. Deixo que em mim se desenvolva este sentimento de pertença, de partilha, de identificação com o outro. O outro indivíduo, o outro espaço. O outro que está cá, aqui comigo. Que de algum modo é como eu e gosta como eu.

É por tudo isso que **Oeiras gosta de mim**.

BIBLIOGRAFIA / REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MÚSICAS

- U2 (1997), *Pop*, Island Records.

PUBLICAÇÕES DE AUTOR

- ATTALI, Jacques (2007), *Breve História do Futuro: a incrível história dos próximos 50 anos*, D.Quixote.

- AUSTER, Paul (2003), *Experiências com a Verdade*, Asa Editores.

- BASTOS, Amélia; FERNANDES, Graça Leão; PASSOS, José; MALHO, Maria João (2008), *Um Olhar Sobre a Pobreza Infantil: Análise das Condições de Vida das Crianças*, Almedina.

- BOJE, David M (2008), *Storytelling Organizations*, SAGE Publications.

- CARVALHO, João; FERNANDES, Maria José; CAMÕES, Pedro; JORGE, Susana (2011), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2009*, Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

- DAMÁSIO, António (2000), *O Sentimento de Si - O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*, Europa-América.

- DAMÁSIO, António (1994), *O Erro de Descartes - Emoção, Razão e Cérebro Humano*, Europa-América.

- FLORIDA, Richard (2002), *The Rise Of The Creative Class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books.

- FRIEDMAN, Thomas L. (2006), *O Mundo é Plano*, Actual Editora.

- LINDSTROM, Martin (2009), *Buy.ology - A Ciência do Neuromarketing*, Gestãoplus Edições.

- MOILANEN, Teemu; Rainisto, Seppo (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations - A Planning Book for Place Branding*, Palgrave Macmillan.

- OLINS, Wally (2003), *Marca, Verbo*, Lisboa.

- OLIVEIRA, Bruno; AMIEIRO, Nuno; RESENDE, Nuno; BARRETO, Ricardo (2006), *Mourinho: Porquê*

tantas vitórias?, Gradiva.

- RIES, Al; Trout, Jack (2001), *Positioning - The Bttle For Your Mind*, McGraw-Hill.

- RIES, Al and Laura (2004), *A Origem das Marcas*, Casa das Letras.

- ROBERTS, Kevin (2004), *Lovemarks, the Future Beyond Brands*, Powerhouse Books.

- TRIP, Jan Jacob (2007), *Assessing Quality of Place: A Comparative Analysis of Amsterdam And Rotterdam*, Delft University of Technology, The Netherlands, in *Journal of Urbans Affairs*, Vol.29, Nº5.

PUBLICAÇÕES GENÉRICAS E ESTUDOS

- *Anuário Estatístico da Região Lisboa 2009* (2010), Instituto Nacional de Estatística.

- *Atlas de Oeiras - Oeiras no III Milénio* (2011), Câmara Municipal de Oeiras.

- *Atlas Social de Portugal 2010* (2010), Markttest Consulting.

- *Diagnóstico Social de Oeiras* (2009), Conselho Local de Acção Social de Oeiras.

- *Estudo sobre o Poder de Compra Concelho 2009* (2011), Instituto Nacional de Estatística.

- *Oeiras, Factos e Números* (2009), Câmara Municipal de Oeiras.

- *Oeiras Municipal 20 Anos - Edição Comemorativa 1982-2002* (2010), Câmara Municipal de Oeiras.

- *Oeiras O Melhor Concelho para Trabalhar em Portugal - Discursos, Inaugurações, Visitas e Eventos 2005-2009* (2010), Câmara Municipal de Oeiras.

- *Os Portugueses e as Redes Sociais* (2011), Markttest.

- *Perfil de Saúde do Concelho de Oeiras* (2010), Câmara Municipal de Oeiras.

- *Sondagem de Caracterização e Avaliação do Concelho de Oeiras* (2009), Pitagórica - Investigação e Estudos de Mercado, para Câmara Municipal de Oeiras.

PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS

- *Diário da República* (2010), 30 de Dezembro, 2.ª série, N.º 252.
- *Jornal Público* (2012), 15 de Fevereiro.
- *Jornal Público* (2012), 15 de Abril.
- *Revista Marketeer* (2012), Fevereiro.
- *The New York Observer* (2011), 15 de Setembro.

SÍTIOS

- www.aitec-oeiras.pt
- www.cm-oeiras.pt
- www.google.pt
- www.greatplacetowork.pt
- www.group.fullsix.com
- www.iamsterdam.com
- www.iloveny.com
- www.ine.pt
- www.marktest.com
- www.oeirasvalley.com
- www.pbs.org/wgbh/pages/frontline
- www.saatchikevin.com
- www.taguspark.pt

LISTA DE FIGURAS OU ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1

LOGOTIPOS *É BOM SER JOVEM EM OEIRAS, OEIRAS VALE A PENA,*
OEIRAS VALE MAIS A PENA E BRASÃO:



FIGURA 2

LOGOTIPO OEIRAS MARCA O RITMO, SUB-IDENTIDADES E BRASÃO ACTUAL:

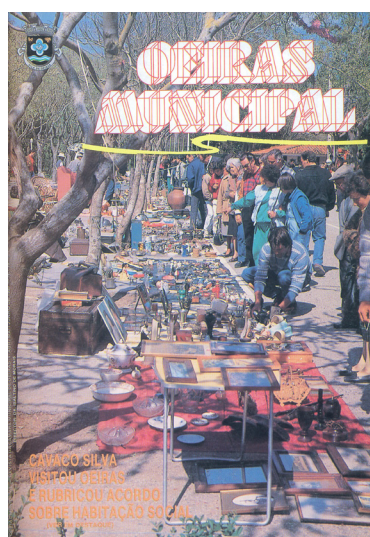


FIGURA 3

BOLETIM MUNICIPAL, OEIRAS EM REVISTA, OEIRAS ATUAL E 30 DIAS:



*Boletim Municipal Nº1
Jul/Ago 1982*

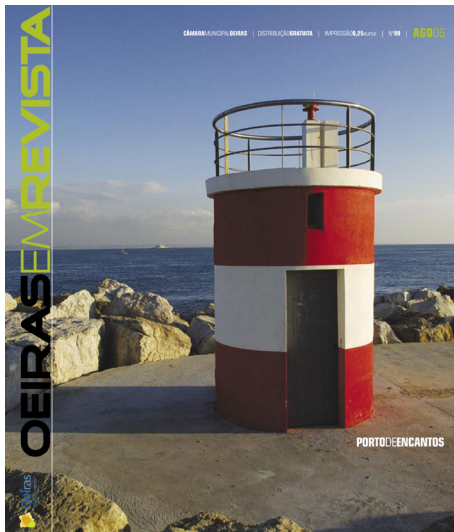


*Revista Oeiras Municipal Nº16
(primeira com esta designação)
Abr/Mai/Jun 1987*



*Revista Oeiras Municipal Nº44
(primeira edição mensal)
Out 1994*

(continua...)



Oeiras em Revista Nº89
(primeira com esta designação)
Ago 2006



Oeiras em Revista Nº106
Verão 2011

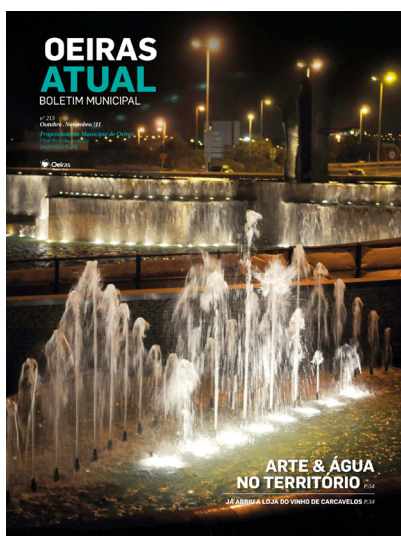


Boletim Municipal Nº00
(reedição)
Out 1989



Boletim Municipal Oeiras Actual Nº62
(primeiro com esta designação)
Jan/Fev/Mar 1996

(continua...)



Boletim Municipal Oeiras Actual Nº213
Out/Nov 2011



Agenda 30 Dias Nº1
Mar 1997



Agenda 30 Dias Nº174
Jan/Fev 2012

FIGURA 4

VÁRIAS PEÇAS E SUPERFÍCIES DE COMUNICAÇÃO DA CÂMARA DE OEIRAS:



Loja Informativa (OeirasParque)



Publicações periódicas



Sacos e t-shirts



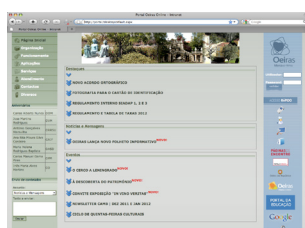
Autocarro "Combus"



Internet - página oficial



Folheto de Obra (capa)



Intranet



Viatura de serviço



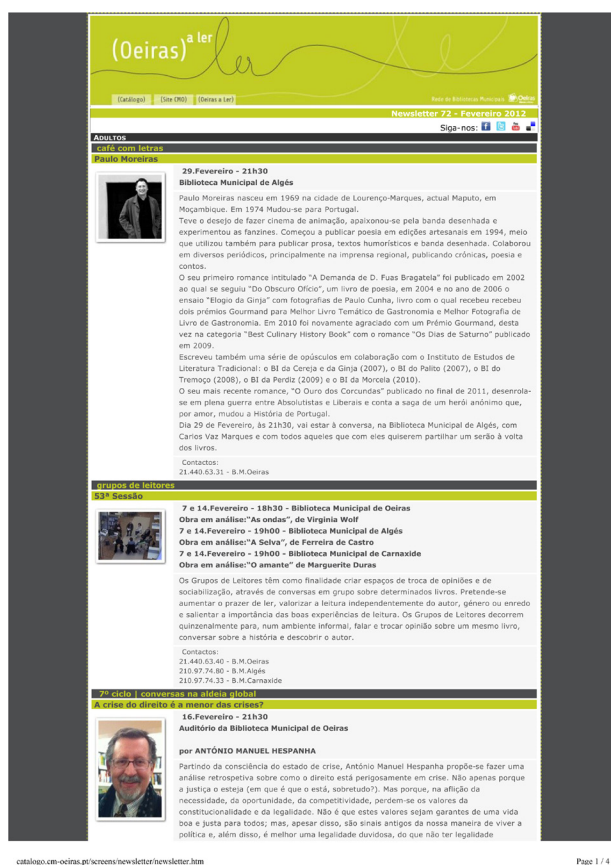
Campanha de sensibilização ambiental



Edifício Atrium (fachada)

FIGURA 5

DUAS NEWSLETTERS DA CÂMARA DE OEIRAS:



Newsletter Bibliotecas Municipais



Newsletter Museu da Pólvora Negra

FIGURA 6

SÍTIO INSTITUCIONAL DA CÂMARA DE OEIRAS:

The screenshot shows the official website of the Municipality of Oeiras. At the top, there is a search bar and a navigation menu with buttons for 'INÍCIO', 'MUNICÍPIO', 'ACTIVIDADE MUNICIPAL', 'CONTACTE O MUNICÍPIO', and 'VISITE OEIRAS'. The main content area is divided into several sections:

- DESTAQUE:** A featured article titled 'AVIÕES DO FORRÓ EM OEIRAS' with a large image of a concert. The text mentions a performance by the band 'Aviões do Forró' on February 12th at the Pavilhão A.D. Oeiras.
- NOTÍCIA EM DESTAQUE:** An article titled 'SMAS DE OEIRAS E AMADORA SÃO MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR NO SECTOR PÚBLICO' with a yellow background. It mentions that SMAS Oeiras and Amadora were recognized as the best public sector employer in Portugal for 2012.
- VIDEOS:** A video player showing a hand holding a small airplane, with the text '2011 ANO EUROPEU DO VOLUNTARIADO EM OEIRAS'.
- AGENDA:** A section for the month of February 2012, listing various events such as 'A Manta FEV Exposição de Ilustração de YaraKono' and 'Serviço de Pesquisa Assistida'.
- LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA:** A map showing the location of Oeiras.
- INICIATIVAS:** A vertical sidebar with icons for various services like 'BOLSAS DE ESTUDO', 'Portal da Educação', and 'OPERTA DESPORTIVA'.
- ACESSOS RÁPIDOS:** A section with links to 'Desmaterialização de Processos', 'Financiamentos', and 'Mais Acessos Rápidos'.

At the bottom of the page, there is a footer with the copyright notice '© 2009 Município de Oeiras', a navigation menu, and the logo of the Municipality of Oeiras.

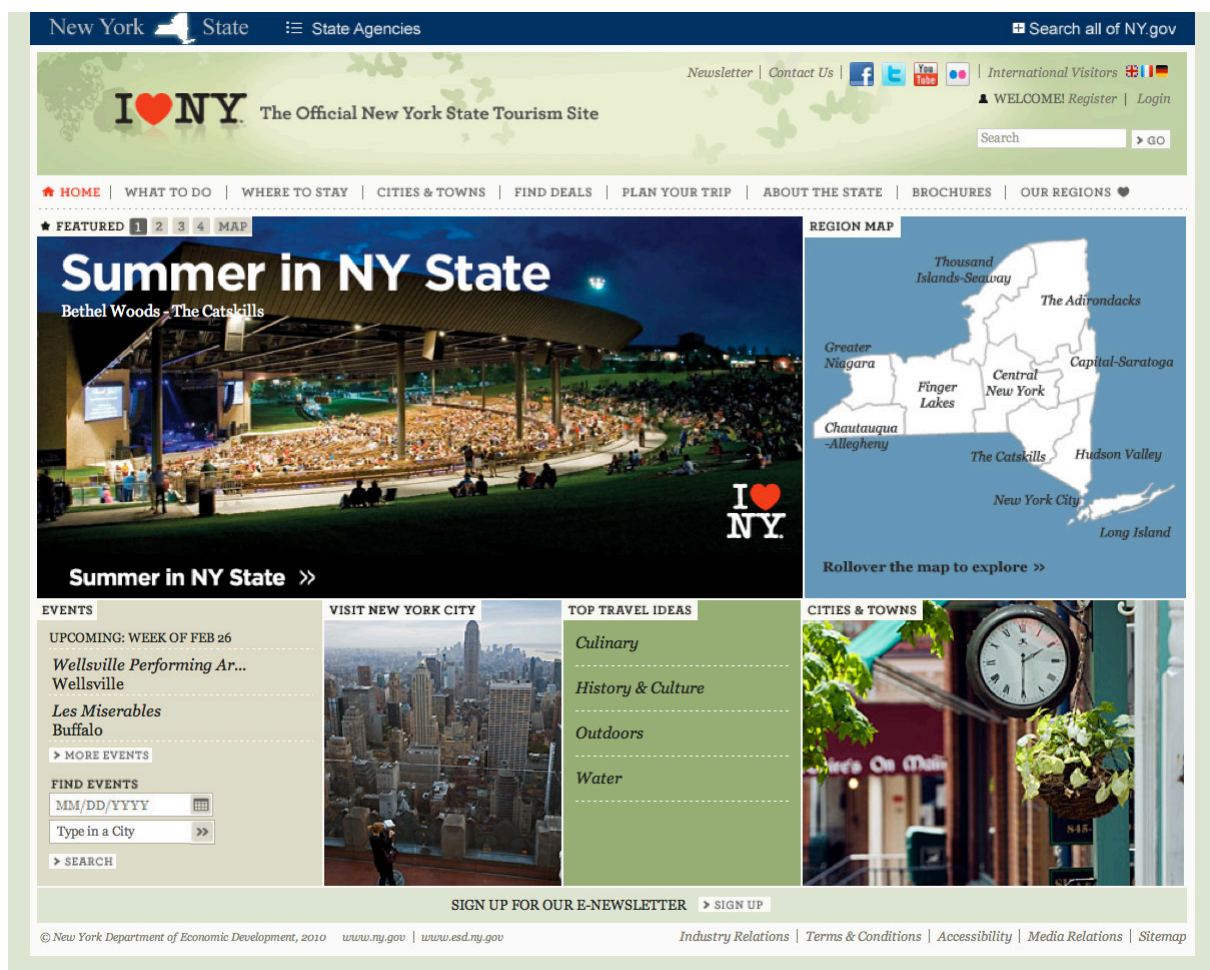
FIGURA 7

LOGOTIPO E APLICAÇÕES I LOVE NEW YORK:



FIGURA 8

SÍTIO WWW.ILOVENY.COM:



www.iloveny.com

FIGURA 9

ME-TOO I LOVE MANCHESTER:



FIGURA 11

SÍTIO WWW.IAMSTERDAM.COM:

The screenshot displays the homepage of the I Amsterdam website. At the top, there is a navigation bar with the site's name and categories: Visiting, What's on, Living, and Business. A search bar is located on the right side of the header.

The main content area is divided into several sections:

- Hero Section:** A large banner for "The fun of the fair" featuring a Ferris wheel and a dodgem car. Text includes: "Whether zooming around in a dodgem or sightseeing from the top of a Ferris wheel, the Amsterdam kermis is sure to get your blood racing!" and "Amsterdam kermis" with a "Read more" link.
- Visiting Section:** A sidebar with "Quick links" such as "Compare hotel rates", "Book your excursion", "The I Amsterdam City Card", "Amsterdam festivals", "Mobile City Guide", "Amsterdam Metropolitan Area", and "Plan your meeting". It also includes a "Book your stay" button and a "Visiting" button.
- What's on Section:** A section with tabs for "Exhibitions", "Music", "Theatre", "Festivals", and "Dance". It features three exhibition cards: "Culture Couture" (26 Jan 2012 - 26 Jun 2012), "Edith Frank-Holländer, 1900-1945" (03 Oct 2011 - 15 Mar 2012), and "My Name is Cohen" (25 Nov 2011 - 11 Mar 2012). A calendar icon shows "FEB 27".
- Living Section:** A sidebar with "Quick links" including "The 30% tax ruling explained", "Exchange a driving licence", "The Dutch education system", "Expat clubs in Amsterdam", "Doctors, daycare and the dentist", "City of Amsterdam news", "Expatcenter newsletter", and "Registration". It includes a "Living in Amsterdam" button.
- Business Section:** A sidebar with "Quick links" such as "Setting up a business", "Support for existing business", "Film office", "Hotel development", "Testimonials", "Eco Cluster Amsterdam", and "What can amsterdam inbusiness do for you?". It includes an "amsterdam inbusiness" button.

At the bottom of the page, there are several promotional banners and a Facebook widget:

- "get your free mobile city guide here" (red banner)
- "I Amsterdam City Card" (red banner with a hand holding a card)
- "Recommended places to go" section with tabs for "Attractions", "Shops", and "Restaurants". It lists: "Artis Royal Zoo", "Madame Tussauds Amsterdam", "The Amsterdam Dungeon", "House of Bols Cocktail & Genever Experience", "TunFun Indoor Playground", and "Begijnhof".
- "Looking for a hotel in Amsterdam? Compare all hotels in the city" (red banner with "Go" button and "POWERED BY LookingforBooking.com")
- "for some great gifts" (red banner)
- Facebook widget for "I Amsterdam" with a post about an "Expat Event: Legal Matters" on Tuesday 6 March.

FIGURA 12

LOGOMARCA *OEIRAS GOSTA DE MIM*:



Versão original

(continua...)



Versões de cor (gradient)

(continua...)

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

*gosta
de mim **OEIRAS**

Versões de cor (solid)

(continua...)



Cinzentos



Positivo



Negativo

(continua...)



*likes
me OERAS

Versão inglesa



*me
quiere OERAS

Versão castelhana

FIGURA 13
EXEMPLOS DE APLICAÇÕES BÁSICAS:



Envelopes



Lápis

FIGURA 14

SÍTIO DA CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS, FACEBOOK E NEWSLETTER:



Sítio institucional - Solução A

(continua...)



Sítio institucional - Solução B

(continua...)



Sítio institucional - Solução C

(continua...)



Facebook

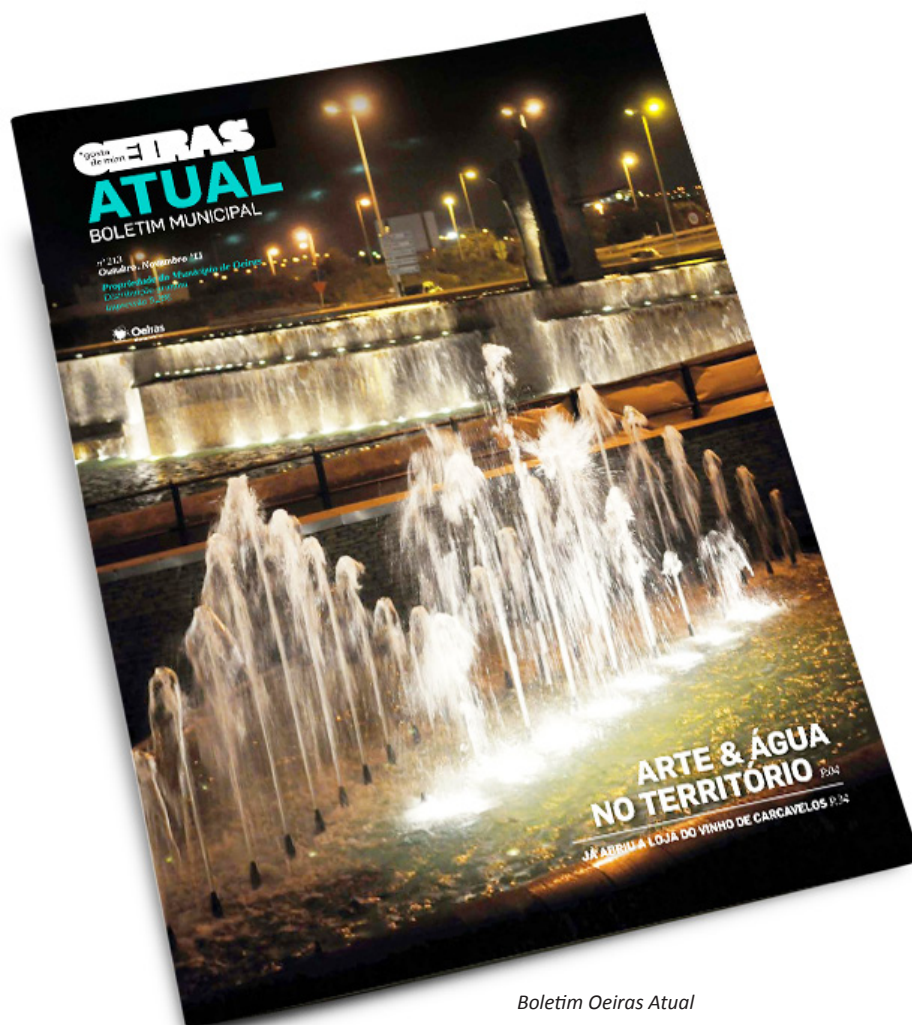
(continua...)



Newsletter

FIGURA 15

PUBLICAÇÕES DA CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS:



Boletim Oeiras Atual

(continua...)



Oeiras em Revista

(continua...)



Agenda 30 Dias

FIGURA 16

EXEMPLOS DE MERCHANDISING:



T-shirt 1



T-shirt 2



Pins

FIGURA 17

EXEMPLOS DE VIATURAS OFICIAIS:



Ligeiro de passageiros



Autocarro de passageiros



Carro do lixo

FIGURA 19
EXEMPLOS DE TOTENS:

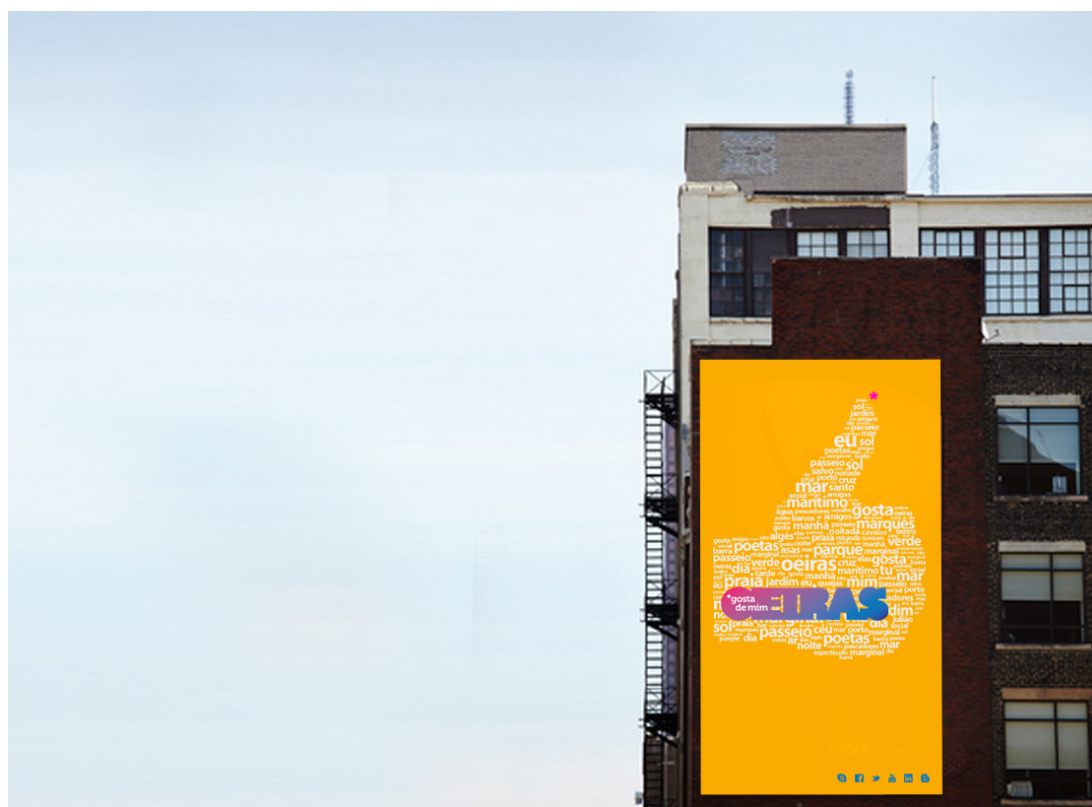


Mupi

(continua...)



Bandeira



Tela em empena de prédio

ANEXOS

ANEXO 1

TABELAS

Tabela A

Investimento Municipal (1994 a 2009)

Anos	Aquisição de Bens de Capital (Milhões €)
1994 a 2003	516,5
2004	45,0
2005	46,9
2006	43,0
2007	38,4
2008	50,7
2009	63,2 ¹
Total: 1994 a 2009	803,7

¹ Valor previsto nas Grandes Opções do Plano e Orçamento para o ano de 2009.

Fonte: *Atlas de Oeiras - Oeiras no III Milénio* (2011), P.230, Câmara Municipal de Oeiras (DFP/CMO - Relatório e Conta de Gerência. DFP/CMO - Grandes Opções do Plano e Orçamento para 2009).

Tabela B

**Nº de Trabalhadores por Conta de Outrém nos Estabelecimentos,
por Concelho da Grande Lisboa, segundo o Nível de Habilitações (%), 2008**

Zona Geográfica	Total	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	Mestrado Doutoramento
Grande Lisboa	587,690	46,9	28,2	22,7	1,3
Amadora	29,745	50,5	25,0	22,0	1,3
Cascais	37,013	54,2	28,1	16,2	0,7
Lisboa	293,574	39,8	29,8	28,0	1,5
Loures	40,365	62,4	24,3	11,3	0,7
Mafra	16,662	71,6	18,9	7,3	0,3
Odivelas	16,700	64,7	25,8	7,2	0,8
Oeiras	65,856	34,3	31,2	31,8	2,0
Sintra	60,647	59,8	25,6	12,3	0,8
Vila Franca de Xira	27,128	62,0	25,5	10,8	0,9

Fonte: Câmara Municipal de Oeiras - Gabinete de Desenvolvimento Municipal / *Anuário Estatístico da Região de Lisboa 2009* (2010), Instituto Nacional de Estatística / Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) - Quadros de Pessoal.

Tabela C

**Trabalhadores por Conta de Outrém (%) nos Estabelecimentos,
por Concelho da Grande Lisboa, segundo o Sector de Actividade, 2008**

Zona Geográfica	Total	Primário	Secundário	Terciário
Grande Lisboa	584.997	0,2	18,2	81,6
Amadora	29.745	0,0	27,9	72,0
Cascais	37.013	0,2	22,3	77,5
Lisboa	293.574	0,1	8,9	91,0
Loures	40.365	0,4	32,8	66,8
Mafra	15.251	1,1	22,8	76,1
Odivelas	15.418	0,1	28,2	71,7
Oeiras	65.856	0,0	16,2	83,8
Sintra	60.647	0,4	38,0	61,6
Vila Franca de Xira	27.128	0,5	34,1	65,4

Fonte: Câmara Municipal de Oeiras - Gabinete de Desenvolvimento Municipal / Anuário Estatístico da Região de Lisboa 2009 (2010), Instituto Nacional de Estatística / Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) - Quadros de Pessoal.

Tabela D

**Ganho Médio Mensal (€) dos Trabalhadores por Conta de Outrém nos Estabelecimentos,
por Concelho da Grande Lisboa, segundo o Sector de Actividade, 2008**

Zona Geográfica	Total	Primário	Secundário	Terciário
Grande Lisboa	1.347,30	805,00	1.236,10	1.374,20
Amadora	1.263,10	1.041,00	1.224,60	1.278,10
Cascais	1.088,60	743,50	1.103,40	1.085,40
Lisboa	1.496,10	998,50	1.468,50	1.499,50
Loures	1.060,00	698,70	1.135,10	1.025,30
Mafra	833,40	587,10	845,90	833,80
Odivelas	848,40	1.041,80	850,50	847,00
Oeiras	1.667,00	1.085,70	1.532,50	1.693,20
Sintra	1.068,10	663,80	1.090,70	1.056,60
Vila Franca de Xira	1.081,00	1.029,00	1.312,60	960,80

Fonte: Câmara Municipal de Oeiras - Gabinete de Desenvolvimento Municipal / Anuário Estatístico da Região de Lisboa 2009 (2010), Instituto Nacional de Estatística / Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) - Quadros de Pessoal.

Tabela E

Ganho Médio Mensal (€) dos Trabalhadores por Conta de Outém nos Estabelecimentos, por Concelho da Grande Lisboa, segundo o Nível de Habilitações (%), 2008

Zona Geográfica	Total	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	Mestrado Doutoramento
Grande Lisboa	1.347,30	828,65	1.316,00	2.224,30	2.482,85
Amadora	1.263,10	794,95	1.290,30	2.099,30	2.396,35
Cascais	1.088,60	789,85	1.085,50	1.996,80	1.517,75
Lisboa	1.496,10	861,13	1.390,50	2.277,15	2.657,50
Loures	1.060,00	806,43	1.115,90	1.985,35	1.712,70
Mafra	833,40	735,00	895,30	1.391,15	1.835,00
Odivelas	848,40	717,23	908,60	1.504,05	1.397,85
Oeiras	1.667,00	874,63	1.572,30	2.423,15	2.548,10
Sintra	1.068,10	799,55	1.138,60	1.983,70	2.018,80
Vila Franca de Xira	1.081,00	842,03	1.117,70	1.940,70	2.040,15

Fonte: Câmara Municipal de Oeiras - Gabinete de Desenvolvimento Municipal / Anuário Estatístico da Região de Lisboa 2009 (2010), Instituto Nacional de Estatística / Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) - Quadros de Pessoal.

Tabela F

Índice per Capita de Poder de Compra por município (Grande Lisboa)

Zona Geográfica	Índice per Capita (IpC)
Grande Lisboa	145,25
Amadora	115,76
Cascais	150,63
Lisboa	232,54
Loures	121,60
Mafra	109,65
Odivelas	94,20
Oeiras	185,27
Sintra	93,33
Vila Franca de Xira	103,12

Fonte: Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2009 (2011), P.40, Instituto Nacional de Estatística.

Tabela G

Colecta Líquida do IRS nos Concelhos da Grande Lisboa, 2006

Zona Geográfica	IRS Líquido por Declarações de IRS (€)
Grande Lisboa	3.018
Amadora	1.759
Cascais	3.995
Lisboa	4.540
Loures	1.949
Mafra	2.125
Odivelas	1.581
Oeiras	4.196
Sintra	1.833
Vila Franca de Xira	1.588

Fonte: *Atlas de Oeiras - Oeiras no III Milénio* (2011), P80, Câmara Municipal de Oeiras / Direcção-Geral dos Impostos.

Tabela H

Municípios que apresentam maior Independência Financeira (receitas próprias / receitas totais)

Município	2006	2007	2008	2009
1 Oeiras	79%	81%	75%	81%
2 Lagoa (Algarve)	76%	80%	82%	79%
3 Mafra	72%	82%	76%	76%
4 Setúbal	70%	74%	77%	75%
5 Seixal	79%	82%	70%	73%
6 Sesimbra	82%	85%	81%	73%
7 Porto	77%	78%	79%	72%
8 Lisboa	87%	87%	86%	72%
9 Almada	73%	77%	72%	71%
10 Cascais	79%	80%	80%	70%
11 Albufeira	86%	85%	86%	70%
12 Lagos	75%	78%	83%	68%
13 Loulé	75%	86%	82%	67%
14 Funchal	63%	59%	62%	67%
15 Ovar	58%	60%	55%	65%
16 Odivelas	68%	69%	65%	64%
17 Marinha Grande	66%	66%	58%	64%

Fonte: Carvalho, João; Fernandes, Maria José; Camões, Pedro; Jorge, Susana (2011), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2009*, P.59, Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Tabela I

Municípios com Maior Peso de Receitas Provenientes de Impostos*

Município	2006	2007	2008	2009
1 Oeiras	65,8%	69,1%	61,2%	69,3%
2 Cascais	66,9%	71,5%	71,3%	61,3%
3 Lisboa	59,2%	69,2%	69,8%	57,2%
4 Sintra	64,8%	59,7%	61,3%	55,6%
5 Odivelas	62,8%	58,0%	57,0%	55,6%
6 Loulé	63,4%	74,2%	67,3%	55,0%
7 Seixal	55,1%	63,6%	53,6%	53,8%
8 Maia	62,0%	54,4%	58,4%	53,6%
9 Setúbal	50,4%	56,1%	56,8%	51,8%
10 Porto	54,4%	59,8%	60,9%	51,4%
11 Almada	58,0%	56,2%	54,6%	51,0%
12 Lagoa (Algarve)	53,0%	57,7%	54,8%	49,4%
13 Albufeira	60,4%	67,0%	63,7%	49,2%
14 Sesimbra	51,7%	56,8%	50,1%	47,4%

* (Impostos directos, Impostos indirectos e taxas) / (Receitas Correntes + Receitas de Capital + Reposições).

Fonte: Carvalho, João; Fernandes, Maria José; Camões, Pedro; Jorge, Susana (2011), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2009*, P.73, Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Tabela J

Municípios com Peso de Receitas Provenientes de Impostos Superior ou Igual a 50% da Receita Total – Variação do IMT

Município	Variação de IMT			% de impostos nas receitas totais
	06-07 %	07-08 %	08-09 %	
1 Oeiras	44,0%	-10,5%	23,4%	69,3%
2 Cascais	15,0%	-13,9%	-12,5%	61,3%
3 Lisboa	22,8%	3,1%	-18,7%	57,2%
4 Sintra	24,6%	-21,9%	-30,4%	55,6%
5 Odivelas	24,2%	-26,4%	-9,5%	55,6%
6 Loulé	68,9%	-25,2%	-23,6%	55,0%
7 Seixal	32,2%	-16,1%	-31,8%	53,8%
8 Maia	44,2%	-35,5%	-22,9%	53,6%
9 Setúbal	44,1%	-13,0%	-5,2%	51,8%
10 Porto	10,8%	-20,5%	-2,0%	51,4%
11 Almada	42,4%	-30,0%	-21,0%	51,0%

Fonte: Carvalho, João; Fernandes, Maria José; Camões, Pedro; Jorge, Susana (2011), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2009*, P.75, Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Tabela K

Municípios com Maiores Resultados Económicos (valores absolutos)*

Unidade: euros

Município	2008	2009	Varição 08-09
1 Lisboa	131.131.434	35.611.849	-73%
2 Oeiras	17.854.676	23.339.640	31%
3 Castelo Branco	12.265.962	12.323.729	0%
4 Braga	11.249.637	12.088.000	7%
5 Guimarães	5.517.094	11.597.855	110%
6 Ponta Delgada	2.215.392	9.325.482	321%
7 Sesimbra	1.317.812	8.757.150	565%
8 Pombal	7.321.584	8.497.740	16%
9 Sintra	7.020.104	7.079.024	1%
10 Amadora	8.688.049	6.930.108	-20%
11 Porto	21.891.157	6.373.035	-71%
12 Alcobaça	6.155.122	6.231.774	1%
13 Grândola	3.623.675	4.483.890	24%
14 Leiria	10.520.508	4.344.182	-59%
15 Vale de Cambra	4.614.778	4.232.226	-8%
16 Montemor-o-Novo	1.484.388	4.091.994	176%
17 Ílhavo	3.851.460	4.033.704	5%
18 Tavira	1.323.717	3.909.434	195%
19 Oliveira do Bairro	2.385.155	3.508.472	47%
20 Ribeira Grande	4.311.090	3.428.731	-20%
21 Gondomar	2.754.440	3.269.514	19%
22 Serpa	-470.295	3.118.083	-763%
23 Arouca	3.699.876	2.931.323	-21%
24 Viana do Castelo	2.969.106	2.764.101	-7%
25 Coimbra	3.395.221	2.553.922	-25%
26 Odivelas	5.024.376	2.457.870	-51%
27 Azambuja	2.342.101	2.306.810	-2%
28 Ponte de Sor	2.763.881	2.251.140	-19%
29 Resende	223.059	2.175.001	875%
30 Oliveira do Hospital	1.905.882	2.169.730	14%
31 Valpaços	2.430.423	2.117.621	-13%
32 Monção	2.605.286	2.071.210	-20%
33 Mondim de Basto	1.615.585	2.021.865	25%
34 Ovar	3.643.624	1.937.494	-47%
35 Porto de Mós	1.731.038	1.907.338	10%

Nota: Os municípios Moita e Penedono foram excluídos do ranking, pois não apresentaram amortizações no exercício de 2008 e/ou Proveitos Diferidos, podendo deste modo, erradamente, aumentar os Resultados Económicos.

Fonte: Carvalho, João; Fernandes, Maria José; Camões, Pedro; Jorge, Susana (2011), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2009*, P.169, Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Tabela L

Taxa Quinquenal de Mortalidade Infantil e Neonatal

Período de referência dos dados	Local de residência da mãe	Taxa quinquenal de mortalidade infantil (‰)	Taxa quinquenal de mortalidade neonatal (‰)
2002 - 2006	Portugal	4,0%	2,6%
	Grande Lisboa	4,1%	2,7%
	Amadora	6,3%	4,1%
	Cascais	3,4%	2,1%
	Lisboa	5,0%	3,3%
	Loures	4,6%	2,8%
	Mafra	3,9%	2,5%
	Odivelas	2,4%	1,5%
	Oeiras	1,8%	1,3%
	Sintra	3,6%	2,6%
	Vila Franca de Xira	4,3%	3,0%

Fonte: *Perfil de Saúde do Concelho de Oeiras* (2010), P.65, Câmara Municipal de Oeiras / Instituto Nacional de Estatística 2009.

Tabela M

Indicadores de Justiça por Município, 2009

	Taxa de criminalidade por categoria de crimes (%)					
	Total	Crimes contra a integridade física	Furto/Roubo por esticção e na via pública	Furto de veículo e em veículo motorizado	Condução de veículo com taxa de álcool igual ou superior a 1,2g/l	Condução sem habilitação legal
Portugal	40,2	6,0	1,5	6,4	1,9	1,7%
Grande Lisboa	50,3	6,5	3,9	9,1	2,1	2,4%
Amadora	52,8	7,7	7,2	11,2	0,9	2,4
Cascais	52,5	7,4	2,8	11,5	2,6	4,7
Lisboa	85,6	8,1	6,5	14,5	4,4	2,7
Loures	37,3	6,5	3,0	5,3	1,2	2,8
Mafra	43,2	4,1	0,2	7,8	4,0	3,3
Odivelas	31,4	4,9	2,8	6,4	1,3	2,2
Oeiras	33,0	5,7	2,1	5,4	0,9	1,7
Sintra	37,7	5,8	3,4	7,1	0,9	1,5
Vila Franca de Xira	28,5	5,2	1,1	4,2	0,9	1,5

Fonte: *Anuário Estatístico da Região Lisboa 2009* (2010), P.295, Instituto Nacional de Estatística / Ministério da Justiça - Direcção-Geral da Política de Justiça.

ANEXO 2

ENTREVISTA A ISALTINO MORAIS, PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS

(23/01/2012):

Quando tomou posse como presidente pela primeira vez, em 1986, em que estado encontrou a comunicação da Câmara de Oeiras?

Bom, as eleições foram em Dezembro de 85 e a posse em Janeiro de 86. Como é natural, não podemos propriamente falar em comunicação na Câmara de Oeiras na altura, primeiro porque não havia ainda grandes preocupações, estavam a aparecer pela primeira vez os chamados assessores de imprensa de políticos, a nível de Governo, de Câmaras Municipais, etc. E em Oeiras havia um pequeno gabinete de relações públicas que não tinha ninguém especializado em ciências de comunicação. Digamos que o único especialista em comunicação que a Câmara tinha era o Dr. Luís Macedo e Sousa que tinha uma avença em *part-time* aqui. Ele era um especialista na área da comunicação e das relações públicas, dava aulas num instituto superior de comunicação e era funcionário da Direcção-Geral da Administração Autárquica e portanto vinha fazer aqui um *part-time*.

E, realmente, a comunicação consistia na edição de um boletim, que era um pequeno boletim trimestral e que trazia essencialmente as deliberações do município, até porque era obrigatória a sua publicação. Também há que ter em conta que na altura, até 1985, a actividade dos municípios era muito dependente da administração central. Digamos que foi com a Lei das Finanças locais, a partir de 1986, já no Governo do Prof. Cavaco e Silva, que pela primeira vez a contribuição autárquica passou a ser receita dos municípios. A partir daí, as receitas dos municípios tiveram alguns aumentos significativos e, portanto, assistiu-se a uma afirmação da independência e da autonomia do poder local. E é natural que com o aumento das actividades, a necessidade de comunicação da câmara com os munícipes se tornasse mais premente e, assim, a breve trecho, logo a partir de 1986, iniciámos um reforço dos efectivos do então Gabinete de Relações Públicas que mais tarde veio a dar origem ao Gabinete de Comunicação.

Isso por volta de que ano?

Foi por volta de 1995, 96, que passou a Gabinete de Comunicação.

E, entretanto, existia algum conceito mobilizador?

Sim, logo em 86... eu sempre acreditei que perante aquilo que eram os nossos objectivos e eles ficaram muito claros no Plano Director Municipal de 94, mas logo a partir de 1986 começámos a trabalhar em termos de planeamento naquilo que entendíamos ser o futuro de concelho e entendíamos que havia aqui dois ou três eixos fundamentais: Oeiras como um espaço residencial de qualidade, não pretendíamos que Oeiras competisse em matéria de habitação com a Amadora, com Loures ou com Vila Franca de Xira e, por outro lado, Oeiras como um espaço vocacionado para o terciário. Logo não pretendíamos competir em termos industriais com o Seixal, com o Barreiro e por aí fora. Portanto, Oeiras diferenciava-se, ou ia diferenciar-se precisamente por esses aspectos.

De maneira que foi logo embrionariamente, em 1986, que se começaram a desenvolver essas ideias, a par da erradicação das barracas. E utilizámos então um *slogan*, a propósito do Gabinete de Juventude (porque criámos também o primeiro Gabinete de Juventude dos municípios portugueses, curiosamente dirigido por jovens), que era *É Bom Ser Jovem em Oeiras*. E do *É Bom Ser Jovem em Oeiras* passámos para o *É Bom Viver em Oeiras*. Ou seja, foi uma primeira expressão, logo em 1987, justamente porque nesse primeiro mandato arrancámos com um conjunto de projectos, não só a nível da habitação, mas outros, como a piscina oceânica, o passeio marítimo, a própria marina de Oeiras, equipamentos que, uma vez concretizados, iriam transformar a vida do concelho.

Essa necessidade que sentiu de um conceito deveu-se a quê, à necessidade de mobilizar as pessoas, de lhes dar um horizonte...?

O *É Bom Viver em Oeiras* surgiu por uma questão de reforço da identidade dos oeirenses. Isto é, os municípios da Área Metropolitana de Lisboa tinham sido, na década de 70 e praticamente até meados da década de 80, essencialmente dormitórios de Lisboa. E, portanto, havia um grande desenraizamento das pessoas. Havia até situações de pessoas que trabalhavam em Lisboa e a dada altura estavam habituadas a tomar café na Av. de Roma, em qualquer daquelas

esplanadas... na Mexicana, por exemplo. Vinham residir para Oeiras, mas continuavam ao fim de semana a ir tomar café à Mexicana. Ou seja, as pessoas só vinham aqui dormir.

O paisagismo não era muito atraente, havia poucos jardins... ou seja, havia poucos equipamentos que fixassem as pessoas ao local da residência. De maneira que, ao mesmo tempo que estávamos a desenvolver equipamentos atractivos, qualificadores e que respondiam a necessidades das famílias... essa ideia, dizer *É Bom Viver em Oeiras*, era justamente um elemento catalisador, no sentido de as pessoas se identificarem mais com Oeiras. Se *É Bom Viver em Oeiras* eu tenho de ter orgulho na minha terra, seja porque trabalho lá, seja porque ali resido. Claro que isso deu azo a que eu recebesse aqui na Câmara cartas, todos os dias, de pessoas que diziam que não era bom viver em Oeiras. Quem queria reclamar... nos tínhamos o slogan devidamente divulgado e publicitado, mas, por outro lado, obviamente que ainda havia zonas com esgoto a céu aberto, havia zonas que não tinham estradas, havia zonas que não tinham iluminação pública e nós fizemos investimentos realmente brutais nos anos 90 em electrificação, em arruamentos... quando eu tomei posse todos os arruamentos em Oeiras tinham buracos. Portanto, as pessoas, para reclamar de um buraco à sua porta ou de um contentor que estava estragado, que não tinha tampa ou não tinha rodas, diziam “não *É Bom Viver em Oeiras*, porque eu tenho isto e aquilo...”

Isso significa que o slogan funcionou?

Exactamente, funcionou! E portanto, foi este o ambiente que eu encontrei em 1986: era um Gabinete de Relações Públicas, não propriamente um Gabinete de Comunicação, centrado num Boletim trimestral e com um especialista, digamos assim, na área da comunicação em *part-time*. Rapidamente, o Gabinete de Relações Públicas evoluiu para um Gabinete de Comunicação com um reforço significativo de meios, de recursos humanos e o conceito *Oeiras Vale a Pena*, eu penso que surgiu por volta de 93, 94.

Dá ideia que, nessa passagem, já havia alguma obra para mostrar. Vale a pena, já por si dá a ideia de que já existia um conjunto de novas infra-estruturas.

Quando veio o *Oeiras Vale a Pena* já havia realização. Por isso é que eu digo que o *Oeiras Vale a*

Pena surgiu em 93, 94, no final do meu segundo mandato. Aí já não era *É Bom Viver em Oeiras*, era *Oeiras Vale a Pena*, porque já nessa altura tínhamos a percepção de que Oeiras já estava melhor que os municípios à sua volta. Foram 8 anos em termos de grandes investimentos em termos de fundos comunitários. Nós aproveitamos muito bem os recursos comunitários, criámos um Gabinete de aplicação das verbas comunitárias e realmente Oeiras deu um salto qualitativo. Foi um período em que construímos pavilhões desportivos em todas as escolas do ensino preparatório e secundário, fizeram-se novas escolas na época, como digo, pavilhões desportivos, piscinas, electrificação, saneamento básico... fez-se muita coisa.

Já havia uma materialização da obra...

Exactamente, já havia elementos... já havia muita obra social, equipamentos sociais, já havia muitos bairros sociais e, portanto, nessa altura, *Oeiras Vale a Pena* foi um conceito muito interessante porque estendeu-se. Era publicidade dos centros comerciais, dos supermercados, do comércio, vendas de automóveis que diziam “Aqui Vale a Pena”, a expressão *Vale a Pena* passou a ser plagiada um pouco por todo o lado.

E o Oeiras Vale Mais a Pena surgiu como um upgrade?

O *Oeiras Vale Mais a Pena* surgiu um bocadinho mais tarde, talvez por volta de 97, ou coisa assim do género e já foi um *upgrade*. Ou seja, o *Mais* foi uma forma de evolução que traduziu uma continuidade, mas uma continuidade qualitativa, não foi uma mera continuidade (mais obra, mais equipamentos...). Em termos qualitativos houve ali realmente um salto e o *Oeiras Vale Mais a Pena* quis significar isso mesmo. E a verdade é que houve uma identificação extraordinária das pessoas com essa expressão, com esse conceito. Eu entendo que estes conceitos para serem acolhidos têm de ter substância, têm de corresponder a uma realidade que não é virtual, a uma realidade palpável. E, portanto, não era risível. Quer dizer, quando nós começámos com o *Oeiras Vale a Pena*, as pessoas sentiam que o concelho valia a pena comparativamente com outros. E o *Oeiras Vale Mais a Pena* ainda mais. Foi uma mensagem perceptível pelas pessoas, elas entenderam isso e realmente deu resultado.

Ou seja, houve uma colagem do discurso à realidade.

Exactamente. Este conceito tinha expressão na realidade.

Pode-se dizer que todos esses conceitos funcionaram, na opinião do Presidente da Câmara?

Não, não funcionaram na opinião do Presidente da Câmara. Funcionaram na opinião, não tenho dúvidas, de toda a gente. As pessoas na rua, as pessoas que escreviam à Câmara, muita gente dizia “*Oeiras Não Vale a Pena* porque...”, mas também havia muita gente que escrevia a dizer “*Oeiras Vale a Pena!*”. Terminavam: “Os melhores cumprimentos, porque *Oeiras Vale A Pena!*” Era uma espécie, quase, de “A Bem da Nação” (risos)... era engraçado. E na própria comunicação social (aliás, é interessante, a comunicação social na época não era tão tablóide como é hoje) havia vários jornais que se apropriavam disso. Havia muito trabalho sobre o poder local, quer dizer, o poder local na altura era mais contemplado por notícias de âmbito nacional do que é hoje. O Diário de Notícias, A Capital, O Jornal de Notícias, O Diário de Lisboa... havia uma abordagem mais positiva das realizações do poder local. E, portanto, o *Oeiras Vale A Pena* era vulgar aparecer, não era publicidade do município. Tinha tradução na realidade e deu resultado.

Em relação ao Oeiras Marca o Ritmo, qual foi a necessidade que o presidente sentiu na altura, penso que em 2001, de mudar de conceito?

Vamos lá a ver, todos esses conceitos que foram sendo desenvolvidos desde 1986 não visavam mais que despertar o interesse e contribuir, de alguma forma, para a identidade do concelho. Para o reforço da identidade e do apego, do sentimento de pertença dos cidadãos ao seu território e à sua comunidade. Houve aqui, naturalmente, uma continuidade, uma evolução que, de tempos a tempos, tinha que sofrer alguns saltos qualitativos e que tinha de ter a ver com a colagem desses conceitos à realidade. Todas estas ideias e todos estes conceitos estavam muito centrados no nosso município e, portanto, chamávamos a atenção para os nossos valores, para os nossos progressos, para as actividades, para as obras, para os equipamentos.

O *Oeiras Marca o Ritmo* surgiu num momento em que os indicadores de desenvolvimento económico e social de Oeiras já estavam claramente à frente dos indicadores dos outros municípios aqui da Área Metropolitana de Lisboa. Não falando do país, naturalmente, visto

que a média de desenvolvimento de Lisboa é muito superior à do resto do país e Oeiras já estava acima da própria média da Área Metropolitana de Lisboa, muito acima da média do país, em 2001. E, portanto, *Oeiras Marca o Ritmo* visava já mostrar, com esta metáfora de cadência, a ideia de que Oeiras se afirmava como o motor de desenvolvimento da Área Metropolitana de Lisboa. Isto é, as tendências de desenvolvimento que se podiam verificar no território confinante, neste sentido ou naquele, num sentido mais terciário ou mais industrial, ou habitação de qualidade, ou qualificação das escolas, a qualificação ambiental, em todos esses segmentos Oeiras marcava o ritmo. Estava à frente daquilo que era, digamos assim, o nível de desenvolvimento dos outros municípios. O marcar o ritmo continha em si muitas outras ideias. Marcar o ritmo no sentido do trabalho, no sentido da inovação tecnológica, no sentido da criatividade, no sentido de que em termos ambientais estávamos mais avançados, estávamos abertos à inovação. O *Marca o Ritmo* queria significar tudo isto.

Já traduzia um posicionamento de liderança?

Indiscutivelmente. De liderança... naturalmente. Até porque já tínhamos desenvolvido alguns projectos na área da qualidade aqui no concelho, já tínhamos sido objecto de vários prémios nas diferentes áreas e quando dizíamos *Marca o Ritmo*, já o fazíamos com autoridade. Não foi um slogan, não foi um cliché demagógico, dito só por dizer. Dizermos que Oeiras marcava o ritmo, neste caso, com certeza que afagava o ego dos oeirenses, mas com sentido, com sustentabilidade, com consistência. E, de alguma forma, o que também queríamos dizer é que não podíamos andar para trás, não podíamos parar. Não só continuávamos a marcar a diferença relativamente a outros municípios, mas não dormíamos sobre os louros conquistados. O marcar o ritmo, aqui, queria significar que continuávamos num processo de desenvolvimento significativo, mas ao mesmo tempo estávamos a constituir uma referência, porque esse aspecto também é fundamental, para os outros municípios.

Esse é o slogan que existe até agora, fez mais de uma década já e, assim, a última pergunta é a seguinte: concorda que o actual modelo de comunicação é um modelo de natureza informativa que tem como pilares, como espinha dorsal, as três publicações periódicas da câmara?

Não, não concordo. Ou melhor, concordo... posso concordar. Com certeza que são estruturantes

e continuarão a ser, na mesma medida em que os jornais diários ou semanários, como o Expresso, ou o Diário de Notícias, ou o Público, continuam a existir, apesar da internet, das televisões, das rádios, etc. Ou seja, há lugar para todos estes meios de comunicação. Neste momento não sei se serão os mais importantes, porque o nível de detenção de meios ligados à internet é muito elevado e, portanto, eu neste momento não tenho conhecimento (não tenho esse estudo feito), de qual é o número de oeirenses que neste momento consultam as actividades da Câmara através da internet. Admito que são muitos milhares e que o fazem todos dias, o site da Câmara tem de facto muitas visitas... podia ter mais, acho que o site da Câmara deve ser mais acessível, deve ser franqueado com mais facilidade, agora eu acredito que são coisas distintas. Eu julgo que a revista (*Oeiras em Revista*) e a agenda (*30 Dias*) cobrem todo o tipo de público, além do boletim (*Oeiras Atual*). E a internet, digamos, atinge aqueles que têm acesso à internet. Mas a comunicação que o município faz é muito mais que isso.

Quando eu digo que são estruturantes é porque, por exemplo, há muita gente que pode ler o 30 Dias na internet, mas isso não significa que ele deixe de existir em papel.

Com certeza, não tenho dúvidas. Obviamente que ainda não estamos numa sociedade 100% digital e não vislumbro que nos próximos anos possamos dispensar esse tipo de suporte. Acho que a revista continuará a ter o seu lugar, o boletim e a agenda também, agora pode acontecer é, eventualmente, reduzir-se o número, não das edições...

Do papel...

Exactamente, pode haver redução. Neste momento, temos algumas reclamações de que o boletim não chega a todas as casas e não chega porque, de facto, para chegar a todas as casas precisávamos de fazer mais 20.000 exemplares. Nós estamos a fazer à volta de 65.000, 70.000 exemplares, teríamos de fazer 95.000 para chegar a todos os lares. E era preciso levá-los lá, em termos de distribuição, etc. Não o estamos a fazer e há quem reclame.

Agora, eu não acho que sejam incompatíveis umas coisas com as outras, são perfeitamente compatíveis. Portanto, acho que a Câmara deve avançar mais. Por exemplo, andamos já há vários anos a pensar na hipótese de uma televisão digital, uma televisão através da internet.

Ainda não o concretizámos, mas temos condições para o fazer e eventualmente esse poderá ser um dos meios do futuro. Porque entra mais facilmente em casa das pessoas, é de mais fácil consulta e se calhar esse é o próximo passo, o desenvolvimento de uma televisão de Oeiras. Que, naturalmente, numa primeira fase poderá ser essencialmente de informação municipal, mas que pode alargar-se a informação mais ampla e ultrapassar a própria dimensão da câmara e do município.

E poderemos considerar essa televisão pela internet uma forma de complementaridade, podendo trazer um fluxo de comunicação que as revistas não permitem, um feedback?

Bem, as revistas, até pela sua periodicidade, desactualizam-se com facilidade. Quer o boletim, quer a revista, dizem normalmente o que aconteceu, raramente dizem o que vai acontecer. Esse é um aspecto interessante. Enquanto que a agenda 30 Dias diz o que vai acontecer nesses próximos 30 dias, a revista e o boletim são essencialmente instrumentos de comunicação relativos àquilo que o município já fez ou está a fazer, não em relação àquilo que vai fazer. Na maioria dos casos reportam-se àquilo que já aconteceu, é uma retrospectiva relativamente ao passado, enquanto que na televisão ou na internet, é instantâneo. Portanto, podem ser alimentadas dia a dia e as pessoas têm uma informação muito mais actualizada, muito mais presente...

...e também uma capacidade de resposta e interacção com o município maior.

Claro, com certeza. E, mais, qualquer resposta é sobretudo através da internet que pode ser dada. Não faz sentido dar uma resposta a um problema qualquer que o munícipe coloca, num boletim que depois só sai dali a dois meses. Quer dizer, a comunicação deixou de ser.. é menos estática, é mais dinâmica, cada vez mais dinâmica e portanto temos de usar todos os instrumentos que estão à nossa disposição.