



Armando Manuel Soares Marques

## Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses

Projeto de Mestrado em Gestão e Programação do Património Cultural, orientado pelo professor Paulo Jorge Rodrigues Amado Mendes, apresentado ao Departamento de História, Estudos Europeus, Arqueologia e Artes da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

junho de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

## Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses

Armando Manuel Soares Marques

### Ficha técnica

Tipo de trabalho	<b>Projeto de Mestrado</b>
Título	<b>Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses</b>
Autor	<b>Armando Manuel Soares Marques</b>
Orientador	<b>Paulo Jorge Rodrigues Amado Mendes</b>
Júri	<b>Presidente: Doutor Paulo Jorge Rodrigues Amado Mendes</b>
	<b>Vogais:</b>
	<b>1. Doutor Álvaro Francisco Rodrigues Garrido</b>
	<b>2. Doutor Paulo Jorge Rodrigues Amado Mendes</b>
Identificação do curso	<b>2º ciclo em Gestão e Programação do Património Cultural</b>
Área científica	<b>História</b>
Data da defesa	<b>23/07/2015</b>
Classificação	<b>16 Valores</b>



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## Agradecimentos

A realização deste projeto de mestrado contou com o apoio e ajuda de algumas pessoas às quais estou imensamente grato.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Paulo Jorge Rodrigues Amado Mendes, por toda a disponibilidade e apoio demonstrado ao longo da concepção do projeto.

À minha família que foi o suporte da minha formação acadêmica.

À Paula Coelho por todas as conversas que ajudaram a dar forma a este projeto.

A todos as outras pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram na realização deste projeto.

## Resumo

O presente trabalho assenta na criação de uma associação cultural no concelho de Marco de Canaveses designada: Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses.

Numa primeira fase serão dados a conhecer os conceitos-base do projeto e qual a razão da existência da associação neste concelho. Seguidamente será efetuado um estudo a toda a sua envolvente e em função disso traçadas as linhas estratégicas. A partir daí será desenvolvida toda a programação para o período de um ano civil bem como a sua respetiva divulgação e programação. O trabalho engloba ainda um capítulo dedicado ao orçamento e ao financiamento onde serão expostos todos os custos e ganhos previstos para o primeiro ano de funcionamento assim como as possíveis linhas de financiamento.

## Abstract

The following essay describes the creation of a cultural association in the municipality of Marco de Canaveses designated as: Association for the Cultural and Patrimonial Development of Marco de Canaveses.

On a first approach, the basic concepts of the project and the reason for the creation of this association in this municipality will be referred. Secondly, a survey will be elaborated in its framework and then strategic paths will be defined. Concerning these regards, a plan will be developed for a period of a civil year as well as its dissemination. This essay also incorporates a chapter dedicated to the budget and the funding, where all the costs and predicted earnings for the first working will be exposed as well as the possible financing lines.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	4
Índice	5
Índice de tabelas	8
Índice de figuras	9
Introdução	10
<b>Capítulo 1 Descrição e fundamentos-base do projeto</b>	<b>13</b>
1.1 Conceito e fases do projeto	14
1.2 Marco de Canaveses e a necessidade do projeto	16
1.2.1 Marco de Canaveses	16
1.2.1.1 Património	17
1.2.1.2 Cultura	18
1.2.2 Necessidade do projeto	19
1.2.2.1 Importância das associações	19
1.2.2.2 Associações como promotoras do	
património local	20
1.2.2.3 Cultura e desenvolvimento local	21
1.3 Missão e objetivos	22
1.3.1 Missão	22
1.3.2 Objetivos	23
1.3.2.1 Objetivos gerais	23
1.3.2.2 Objetivos específicos	24
1.4 Equipa do projeto	25
1.4.1 Principais funções a desempenhar pela equipa	
Interna	25
1.4.2 Equipa externa	26

1.5 Criação de um plano de trabalho	26
1.5.1 Estrutura e composição do trabalho	26
1.5.2 Estimativa de prazos	27
1.6 Diagrama de Gantt	29
1.7 Forma jurídica da Associação	30
<b>Capítulo 2 Organização estratégica da Associação</b>	<b>31</b>
2.1 O que fazemos	32
2.2 Para quem fazemos	32
2.2.1 Perfil do associado	32
2.2.2 Públicos para a programação	33
2.3 Como fazemos	36
2.3.1 Captação de associados	36
2.3.2 Desenvolvimento da programação	38
2.4 Com quem fazemos	39
2.4.1 Parcerias	40
2.4.2 Equipas de produção	40
2.5 Que recursos utiliza	41
2.5.1 Recursos humanos	41
2.5.2 Recursos físicos	41
2.5.3 Recursos materiais	42
<b>Capítulo 3 Análise do meio envolvente</b>	<b>43</b>
3.1 Análise SWOT	44
3.2 Influências do meio envolvente à Associação (análise PEST)	46
3.2.1 Contexto político	47
3.2.2 Contexto económico	48
3.2.3 Contexto social	49
3.2.4 Contexto tecnológico	50
3.3 Análise dos concorrentes	51

3.4 Influência do meio envolvente na definição da programação	53
<b>Capítulo 4 Programação</b>	<b>54</b>
4.1 Plano anual de atividades	55
4.2 Planificação das atividades	65
4.3 Diagrama de Gantt	67
4.4 Recursos para a programação	68
4.4.1 Recursos humanos	68
4.4.2 Recursos materiais	68
4.4.3 Serviços externos	69
<b>Capítulo 5 Orçamento e financiamento</b>	<b>70</b>
5.1 Orçamento	71
5.1.1 Justificação de valores	73
5.1.1.1 Investimentos	73
5.1.1.2 Gastos	73
5.1.1.3 Rendimentos	76
5.1.2 Análise da viabilidade económica e financeira	79
5.2 Orçamento de tesouraria	80
5.3 Possíveis linhas de financiamento	82
<b>Capítulo 6 Plano de comunicação</b>	<b>85</b>
6.1 Criação de uma imagem	86
6.2 Criação de um cartaz publicitário	87
6.3 Criação de uma matéria jornalística	88
6.4 Divulgação via órgãos de comunicação social	90
6.5 Realização de campanhas de publicidade	91
<b>Conclusão</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>94</b>

<b>Índice de tabelas</b>	<b>Pág.</b>
Tabela 1 Estimativa de prazos, em dias, do projeto	28
Tabela 2 Segmentação de mercado por critérios	34
Tabela 3 Recursos humanos, físicos e materiais da Associação	42
Tabela 4 Calendarização de atividades	65
Tabela 5 Orçamento do primeiro ano de atividade da Associação	71
Tabela 6 Orçamento de tesouraria	80

<b>Índice de figuras</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1 Equipa interna da Associação	25
Figura 2 Planificação do plano de trabalho da Associação	27
Figura 3 Cronograma relativo à fase de pré-planeamento do projeto	29
Figura 4 Cronograma relativo à fase de planeamento do projeto	29
Figura 5 Cronograma relativo à fase de implementação do projeto	29
Figura 6 Cronograma relativo à fase de controlo do projeto	29
Figura 7 Cronograma relativo à programação para o primeiro ano de atividade da Associação	67
Figura 8 Logotipo da Associação	86
Figura 9 Cartaz publicitário	87

## Introdução

O gestor do património cultural, na sua função de gerir a cultura, deve ter como principal objetivo a democratização cultural, permitindo que todos os indivíduos tenham acesso a ela de forma homogénea, pondo de parte questões como a sua formação escolar, localização geográfica, crenças, etc. Nos dias que correm, e com tendência a piorar, os recursos financeiros para este tipo de atividades são escassos, sendo aqui dever do gestor saber como utilizá-los de forma correta e rentabilizá-los, com o intuito de elaborar projetos sustentáveis que vão ao encontro do já aqui referido acesso cultural uniforme. Para tal, torna-se necessário que o gestor consiga inovar dentro do próprio setor para conseguir, através de muita investigação e persistência, interpretar o património e a sua envolvente, de forma a detetar quais as suas singularidades e potencialidades, podendo, a partir daí, desenhar e elaborar um projeto cultural que seja cativante, compreendido e, sobretudo, acessível.

São várias as cartas, convenções e organismos internacionais que falam sobre a importância da cultura e do património cultural nos dias de hoje, como, por exemplo, a convenção de Viena de 2009, que considera que o “património cultural tem um contributo essencial a dar à Europa, não apenas pela sua importância no passado, mas pelo papel primordial que terá no futuro.” A Declaração de Budapeste sobre o Património Mundial, por sua vez, nos seus vários pontos, defende a participação ativa das comunidades locais na identificação, proteção e gestão dos bens patrimoniais. Também a União Europeia e a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Local) têm vindo a demonstrar interesse na área cultural, apontando esta como um elemento fulcral no crescimento económico e no desenvolvimento das localidades.

Como qualquer projeto, também os de cariz cultural são criados para o cumprimento de um objetivo, sendo concebidos com esse intuito, podendo depois, dependendo da tipologia, ser dissolvidos ou prolongarem-se no tempo. Os objetivos com a elaboração deste projeto, que assenta na criação de uma

associação cultural no concelho de Marco de Canaveses designada de Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses, passam por, e indo ao encontro com o que os diferentes organismos internacionais defendem e aconselham, desenvolver um projeto viável que assente em princípios de participação e fruição cultural e que me permitam aplicar todos os conhecimentos que adquiri ao longo da minha formação em algo benéfico para a localidade da qual sou natural.

O presente trabalho está dividido em 6 capítulos principais:

**Capítulo 1** – “Descrição e fundamentos-base do projeto” – neste capítulo serão dados a conhecer os conceitos-base do projeto: qual o seu intuito, pertinência, finalidade e objetivos. Será também feita uma referência ao local onde a Associação se vai inserir, Marco de Canaveses, e qual a necessidade da sua existência neste espaço.

**Capítulo 2** – “Organização estratégica da Associação” – depois de definidos os conceitos e objetivos do projeto estudam-se neste capítulo as questões sobre como este se irá desenvolver e quais as estratégias que deve adotar.

**Capítulo 3** – “Análise do meio envolvente” – Neste capítulo será efetuado um estudo ao meio envolvente onde o projeto terá incidência, de forma a perceber se este tem espaço para atuar e a identificar as dificuldades que enfrentará no futuro, selecionando opções de como as evitar.

**Capítulo 4** – “Programação” – No decorrer deste capítulo serão descritas todas as atividades planeadas para o primeiro ano de funcionamento da Associação.

**Capítulo 5** – “Orçamento e financiamento” – de forma a verificar a viabilidade do projeto, será aqui elaborado um orçamento onde constam todas as despesas e receitas previstas para o primeiro ano de funcionamento da Associação. Aqui é também apresentado um orçamento de tesouraria com todas as despesas e receitas mensais.

**Capítulo 6** – “Plano de comunicação” – depois de todas as fases do projeto estarem desenvolvidas e pensadas será, neste capítulo, apresentado um plano de comunicação onde serão desenvolvidos aspetos essenciais para o projeto chegar ao seu público-alvo.

---

# Capítulo 1 - Descrição e fundamentos-base do projeto

---

Conceito e fases do projeto

Marco de Canaveses e a necessidade do projeto

Missão e objetivos

Equipa do projeto

Criação de um plano de trabalho

Diagrama de Gantt

Forma jurídica da organização cultural

Antes de entrarmos na conceção do projeto em si, importa aqui fazer uma apresentação do mesmo, expondo o seu conceito e os objetivos que este pretende atingir, servindo de introdução ao plano que se seguirá.

## 1.1 Conceito e fases do projeto

O projeto que nos propomos conceber, como já foi mencionado, assenta na criação de uma “Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses.” Esta é uma Associação de carácter privado, sem fins lucrativos, que durará por tempo indeterminado, e que terá localização na Travessa de chãos 4630-317, Fornos. Marco de Canaveses, no Porto. Esta reúne pessoas ligadas à gestão do património cultural que tenham formação a nível secundário e académico e/ou que demonstrem trabalho desenvolvido na área, promovendo a difusão do conhecimento cultural aos demais. Para tal, a Associação desenvolverá uma programação anual que será concebida pelos profissionais do património, que estará aberta aos seus associados e a todos aqueles que se mostrem interessados em participar. Essa programação é definida anualmente, sendo que, no primeiro ano de funcionamento, passará sobretudo pelo estudo da história e do património do concelho do Marco de Canaveses através de conferências, visitas guiadas, formações, jantares, entre outros.

Apesar de a sua programação estar disponível para diversos públicos, a Associação possuirá um espaço físico apenas disponível para os seus associados. Este espaço será composto por áreas de estudo e investigação sobre o património cultural, oferecendo ferramentas distintas de trabalho, tais como livros, audiovisuais, acesso à internet, jogos, entre outros.

Para a realização de um projeto existem diferentes fases, às quais este projeto pretende responder, e que devem ser planeadas e respeitadas. São elas:

1. Definição: é nesta fase que o projeto começa a ganhar vida, identificando-se aquilo que se pretende atingir com o mesmo. Assim,

este projeto consiste na criação de uma associação que promova a cultura no município de Marco de Canaveses.

2. Conceção: Aqui inicia-se o estudo de viabilidade do projeto, determinando quais as suas principais necessidades e objetivos. O principal objetivo desta Associação passará pelo fomento cultural no concelho de Marco de Canaveses.
3. Planeamento: é nesta fase que se procede ao levantamento das tarefas a realizar e quando as realizar. É ainda nesta fase que se realizam estudos de mercado, definindo-se os custos do projeto bem como o momento de implementação das programações. Aqui abordam-se ainda questões legais e elaboram-se estudos e opções de financiamento de acordo com as necessidades do projeto.
4. Implementação: Põe-se em prática o projeto desenvolvido com vista a alcançar o objetivo definido, verificando-se o seu progresso e introduzindo-se ajustes, caso necessário.
5. Entrega do Projeto: entrega do projeto às entidades envolvidas no mesmo.
6. Revisão: Momento de observação, de análise e de implementação de melhorias a aplicar futuramente.

## 1.2 Marco de Canaveses e a necessidade do projeto

### 1.2.1 Marco de Canaveses

Antes de mais, importa localizar a Associação no espaço em que se insere: Marco de Canaveses. Este concelho do distrito do Porto foi fundado a 31 de março de 1852 a decreto de D. Maria II, contando portanto com 163 anos de existência. Adriano José de Carvalho e Melo, que desempenhava funções de grande importância a nível nacional (comissário da Polícia do Porto; Deputado da Nação e Governador Civil de Bragança), teve grande influência na formação deste concelho, sendo o seu primeiro administrador.<sup>1</sup> Para a sua formação foram abarcados os concelhos de Benviver e Marco de Soalhães, ficando os seus limites estabelecidos pelos coutos de Alpendorada, Tabuado, Torrão, Tuías, Vila Boa do Bispo, beatrias de Marco de Canaveses e Paços de Gaiolo.<sup>2</sup>

Em 1852, data da sua formação, o concelho possuía já 23 freguesias, sendo elas: Freixo, Sobretâmega; Fornos; Tabuado; S. Nicolau; Rio de Galinhas; Soalhães; Rosém; Manhuncelos; Paredes de Viadores; Paços de Gaiolo; Vila Boa do Bispo; Sande; Penhalonga; Favões, Ariz; S. Lourenço do Douro; Magrelos; Alpendurada e Matos; Torrão e Várzea do Douro e Ovelha. Posteriormente em 1853, o número de freguesias é alargado para 25, integrando-se Vila Boa de Quires e Maureles.<sup>3</sup> Em 1855, dá-se uma nova alteração, alargando-se o concelho para 31 freguesias, sendo incluídas Banho e Carvalhosa; Folhada; Várzea de Ovelha e Aliviada; Toutosa; Santo Isidoro e Constance.<sup>4</sup> Em 2012, por via da reforma administrativa levada a cabo pelo atual governo, algumas freguesias foram agregadas, passando a existir apenas 16, assumindo os nomes das anteriores.<sup>5</sup> Atualmente, o concelho, com uma

---

<sup>1</sup> MONTEIRO, Emília – **Marco de Canaveses: 150 anos**. Marco de Canaveses: Copimarco, 2002.

<sup>2</sup> IDEM, *Ibidem*.

<sup>3</sup> IDEM, *Ibidem*.

<sup>4</sup> IDEM, *Ibidem*.

<sup>5</sup> Unidade técnica para a reorganização administrativa do território – **Marco de Canaveses**. Lisboa: [S.l.], 2012.

área de 201,89 km<sup>2</sup>, fica limitado pelo concelho de Amarante (a norte), de Baião (a este), de Cinfães e Castelo de Paiva (a sul) e de Penafiel (a oeste).<sup>6</sup>

No que diz respeito à sua população, em 1836 quando ainda era designado de Benviver e Marco de Soalhães residiam apenas 4778 pessoas; a partir daí houve um grande aumento da população, sendo em 2001 de 52419 pessoas. Passados mais de 10 anos não houve alterações significativas, sendo aproximadamente, nos dias de hoje, 53450 pessoas.<sup>7</sup>

Apesar desta história recente, e julgando pelos vestígios arqueológicos encontrados no atual território que abrange o concelho de Marco de Canaveses, acredita-se que este já tem vindo a ser povoado desde o período Neolítico. O povo romano também teve forte presença neste território, deixando fortes marcas na sua passagem a nível patrimonial.

### 1.2.1.1 Património

Como consequência da antiguidade do concelho e do território que lhe dá forma, podemos encontrar em Marco de Canaveses um vasto património, especialmente no que se refere a edifícios de interesse arquitetónico que o município herdou das pequenas divisões administrativas anteriores ao ano da sua formação e que constituem um inestimável e incalculável valor patrimonial.

Tal valor histórico foi testemunhado pela professora Emília Monteiro no seu livro sobre a história do município intitulado “150 anos de existência de Marco de Canaveses.”

Os castros e torres; as picotas e pelourinhos; as casas de foral e da administração; as forcas e até a toponímia atestam um passado vivido em cheio com espaços de luta e paz, com vitórias e derrotas, com mandantes e mandados, à sombra de Fé Cristã, antes d’Ela ou contra Ela.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Casas-de-ferias. Marco de Canaveses – **O que ver e visitar** (online). Disponível em: [http://www.casas-de-ferias.com.pt/propriedades/pdfs/marcodecanaveses\\_59204036826.pdf](http://www.casas-de-ferias.com.pt/propriedades/pdfs/marcodecanaveses_59204036826.pdf). / Consulta [10-02-2015].

<sup>7</sup> Conselho local de Ação Social de Marco de Canaveses Rede social: Pré-diagnóstico social do Marco de Canaveses. [S.l.:s.n.], 2007. Pág. 17.

<sup>8</sup> MONTEIRO, Emília – **Marco de Canaveses: 150 anos**. Marco de Canaveses: Copimarco, 2002.

As edificações religiosas são de igual forma uma enorme mais-valia para o concelho, passando por estes circuitos religiosos como o Românico e o Barroco, fortemente representados nas igrejas que se encontram espalhadas por todo o seu território.

Um outro aspeto favorável ao concelho do Marco de Canaveses é o facto de ser atravessado por dois dos mais belos rios que passam por Portugal: Rio Tâmega e Rio Douro, sendo este último responsável pela passagem de centenas de turistas por ano nesta região, que têm a oportunidade de testemunhar a perfeita união entre o rio e a montanha.

Geologicamente esta região é constituída por algumas serras que lhe dão uma extraordinária beleza paisagística. Ora, ao falar destas serras torna-se necessariamente obrigatório falar do inúmero património arqueológico presente em algumas delas, que constitui um elemento essencial no ponto de vista do património do concelho. Aqui destaca-se a Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga. Esta é uma cidade romana com mais de 2 mil anos de existência localizada na freguesia do Freixo.

A este concelho não se pode deixar de associar o nome Cármen Miranda, conhecida cantora nascida em Marco de Canaveses a 9 de fevereiro de 1909. Em sua homenagem o Museu Municipal é designado de *Museu Municipal Cármen Miranda*.

Destaca-se para visita: as igrejas paroquiais e capelas distribuídas por todo o concelho, a albufeira artificial do Carrapatelo; o Castro e Arados; o Memorial da Alpendorada; a cidade romana de Tongobriga; o Pelourinho de Canaveses; a ponte sobre o Tâmega; a Ponte do Arco (Folhada); a Casa dos Arcos; o Penedo de Cuba, a Torre de Nevões; as Obras do Fidalgo e a Igreja de Santa Maria arquitetada por Siza Vieira.

### **1.2.1.2 Cultura**

As carências a nível de estruturas e oferta cultural são notórias no concelho. Tal facto vem referido no diagnóstico social, efetuado pela *Rede Social* ao concelho do Marco de Canaveses, que aponta a “falta de respostas a nível social, cultural” e a “falta de atividades recreativas e culturais” como uma

das suas grandes fraquezas. Por outro lado, este mesmo documento aponta como oportunidades a “valorização da qualidade ambiental e paisagística, com aspetos de grande interesse natural e cultural” e a “possibilidade de promoção turística através de rotas e circuitos temáticos, articulando o turismo em espaço rural com a vertente cultural”; e como pontos fortes aponta a “existência de um património cultural e histórico de elevadas potencialidades, disseminado um pouco por todo o concelho.”

O que daqui podemos facilmente retirar é que, apesar da excelente localização e do enorme potencial do património cultural da região, não existe ainda a tal mentalidade de utilizar a cultura como meio de desenvolvimento local e de aprendizagem.

As ofertas culturais são escassas e em grande parte isso se deve, em primeiro lugar, à falta de organizações culturais e, em segundo lugar, ao escasso contacto entre essas mesmas organizações existentes e Câmara Municipal. Esta Associação pretende contribuir para selecionar este problema, podendo assim estimular o conhecimento e a produção cultural no município.

Para além do seu património edificado, o concelho possui outras riquezas culturais, tais como: o folclore, uma das mais fortes componentes tradicionais do concelho; a gastronomia, onde se destaca o anho assado e o cabrito no forno; a doçaria tradicional; o artesanato, entre outros.

## **1.2.2 Necessidade do projeto**

### **1.2.2.1 Importância das associações**

O movimento associativista teve início no século XIX, essencialmente com a criação de associações populares para responder às dificuldades quotidianas dos trabalhadores. No entanto, só em finais deste mesmo século, com a implementação do regime liberal, a importância das associações ganhou contornos legais. Aqui as associações de carácter cultural embora consideradas desejadas, não tinham um quadro legal adequado pelo que a sua existência formal dependia, em grande parte, de publicações de Decretos e Portarias para

aprovação de respetivos estatutos, o que acontecia muito pontualmente.<sup>9</sup> Só em 1867 passou a “existir um enquadramento sistematizado e uniformizado sobre o assunto”<sup>10</sup> que torna possível a existência deste tipo de associações por longos períodos de tempo.

Durante o Estado Novo o conceito de associação ganhou contornos um pouco diferentes com o aparecimento de associações que serviam essencialmente para controlar a população e cuja adesão era obrigatória como, por exemplo, as Casas do Povo. Com o 25 de abril de 1974 abrem-se novos horizontes para o movimento associativista, eliminando-se a obrigatoriedade de ligação a determinadas organizações e aumentando-se significativamente o número de associações com diferentes fins. No que diz respeito às associações ligadas ao património, estas começam a ganhar maior expressividade sobretudo a partir dos anos 80 e 90 devido ao “interesse crescente pelo património municipal enquanto elemento do desenvolvimento local”<sup>11</sup> desempenhado, nos dias de hoje, um papel essencial nesse sentido.

### **1.2.2.2 Associação como promotora do património local**

Apesar do vasto número de elementos patrimoniais existentes no Município de Marco de Canaveses, principalmente no que se refere ao património arquitetónico, a verdade é que são escassas as políticas e instituições que promovam o seu estudo e divulgação, tanto para os seus residentes como para a população exterior. Além disso, a cooperação entre ambas é ainda menor. Tal necessidade de colaboração bem explícita na *Convenção para a Salvaguarda do Património Arquitetónico da Europa* que, em benefício do “conhecimento, proteção, restauro, manutenção, gestão e

---

<sup>9</sup> COELHO, Luís Alberto Mendes Brandão – **Associativismo e Desenvolvimento: o caso da ribeira de pena**. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Departamento de economia, Sociologia e Gestão. Pág. 2.

<sup>10</sup> *Idem*, p. 3.

<sup>11</sup> GOMES, Rui Telmo; LOURENÇO, Vanda e MARTINHO, Teresa Duarte - **Entidade Culturais e Artísticas em Portugal**. Observatório das atividades culturais. Coord. NEVES, José Soares. Textype, Artes Gráficas, Lda.: Lisboa, 2006. ISBN: 972-8488-37-8. Pág. 87.

promoção do património”<sup>12</sup> incentiva os diversos países europeus a criar “estruturas de formação, consulta e colaboração entre o Estado, as autoridades locais, as instituições e associações culturais e o público”<sup>13</sup>, e também a incentivar o desenvolvimento de associações sem fins lucrativos que atuem nesta área.

É certo que a esta Associação não competirá nem terá por fim a gestão, manutenção nem tão pouco o restauro de imóveis com valor patrimonial, no entanto, desenvolverá esforços no sentido da sua divulgação e conhecimento através de uma cooperação com os diferentes órgãos de poder local que fará dela uma mais-valia para a região.

### 1.2.2.3 Cultura e desenvolvimento local

Atualmente, a importância que a cultura possui no desenvolvimento dos diferentes territórios é largamente reconhecida. Tal consciência é referida pela União Europeia (UE) que, “dentro da economia do conhecimento e do alcance de um desenvolvimento económico e social equilibrado”<sup>14</sup>, assume que o setor cultural tem um papel fulcral, através de impulsos positivos, no crescimento económico, na competitividade, no emprego e na inovação; indo também ao encontro do que diz a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Local) que afirma que a cultura pode influenciar o desenvolvimento económico regional, devendo ser assumida como um investimento em capital social<sup>15</sup>.

No entanto, e apesar destes apontamentos internacionais, o que podemos verificar na maioria dos países, incluindo Portugal, é que não existem políticas devidamente estruturadas nesse sentido, principalmente a nível municipal, capazes de suportar esse desenvolvimento sustentado a vários níveis, alicerçado na cultura. É neste sentido que se torna fundamental a

---

<sup>12</sup> Convenção para a Salvaguarda e Proteção do Património Arquitectónico da Europa. Artigo 14º

<sup>13</sup> IDEM, *ibidem*.

<sup>14</sup> RABELO, João; CORREIA, Leonida e CRISTOVÃO, Artur - **Redes culturais e desenvolvimento local: a experiência da comum**. “Rev. Estudos regionais” nº 15. [S.l.:s.n.], 2007.

<sup>15</sup> Organization for Economic Co-operation and Development - **Culture and local Development**. OECD Publications: Paris, 2005. ISBN 92-64-00990-6.

criação de projetos de cariz cultural, assentes em lógicas de valor acrescentado e de características diferenciadoras, aptos a prestar um serviço à comunidade, mas fundamentalmente capazes de qualificar e capacitar os indivíduos e as populações.

Depois disto, esta Associação torna-se pertinente por 3 razões essenciais:

1º Transmissão de conhecimentos - Esta Associação funcionará como um elemento único no fomento do conhecimento cultural do município aos seus habitantes, fazendo destes pessoas formadas, capazes de reconhecer o património que as rodeia e, mais importante ainda, capazes de transmitir conhecimentos corretos às gerações futuras.

2º Desenvolvimento local – Esta Associação utilizará a cultura como meio de desenvolvimento da região, através de uma boa promoção das suas atividades, que pretende chamar a atenção da população exterior ao concelho do potencial patrimonial deste, incentivando-os a visitá-lo, fomentando deste modo relações económicas, sociais, etc.

3º Cooperação - para a sobrevivência desta Associação torna-se fundamental a criação de parcerias, nomeadamente com os órgãos de administração local que permitirão uma maior proximidade entre Associação e população.

## 1.3 Missão e objetivos

### 1.3.1 Missão

A Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses tem como missão: elevar o conhecimento patrimonial e facilitar o acesso à cultura dos marcuenses, através da execução de um plano de atividades neste âmbito; trabalhar o património e a cultura como bens

essenciais no desenvolvimento económico e social da população em causa; promover uma interação entre órgãos de poder local e instituições, tendo em vista a sustentabilidade do património local.

### **1.3.2 Objetivos**

Os objetivos constituem a finalidade de qualquer projeto, ou seja, a meta que se pretende atingir com a elaboração do mesmo. Podemos distinguir os objetivos em duas tipologias: objetivos gerais - tratados num sentido mais amplo, identificam qual o propósito final do projeto - e objetivos específicos - apresentam de forma detalhada as ações que se pretende atingir e que levarão à concretização dos objetivos gerais.

Em consonância com a missão, os objetivos gerais da Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses são:

#### **1.3.2.1 Objetivos gerais**

- Estudar o património do concelho do Marco de Canaveses;
- Identificar em que estado se encontra o conhecimento cultural da população sobre o município;
- Identificar e colmatar as principais falhas existentes no setor cultural;
- Promover o conhecimento e a participação cultural da população;
- Promover a interação entre vários organismos em benefício do património e do acesso à cultura;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Promover o património do Marco de Canaveses;
- Implementar um conjunto de atividades culturais;
- Tornar a cultura acessível a toda a população;
- Incentivar o aparecimento de novos projetos ligados à cultura;
- Assegurar uma oferta cultural de qualidade.

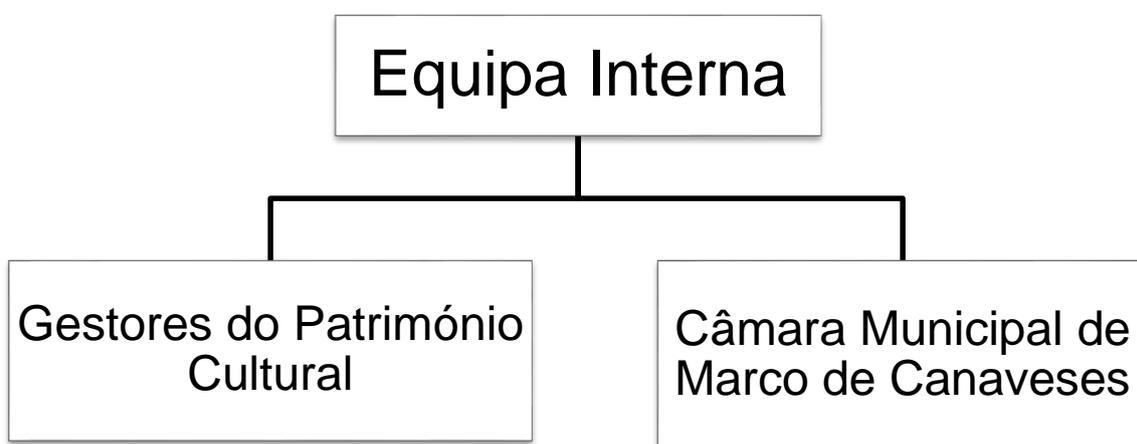
### 1.3.2.2 Objetivos específicos

Para o primeiro ano de atividade os objetivos específicos são:

- Atingir o número de 50 associados;
- Realizar, no mínimo, 10 eventos que, para além das conferências de apresentação e de encerramento, passarão por:
  - Visitas guiadas aos bens patrimoniais do concelho;
  - Formações sobre os conceitos do património e da cultura;
  - Concurso de fotografia sobre o património local;
  - E atividades lúdicas.
- Nas atividades abertas ao público em geral, pretende-se uma participação nunca inferior a 15 pessoas.
- Adquirir espaço físico, equipamento e bibliografia para os sócios da Associação:
  - Para este espaço pretende-se adquirir 2 computadores, com acesso à internet, para usufruto dos associados;
  - Pretende-se também a aquisição de, no mínimo, 20 documentos bibliográficos com temáticas ligadas à cultura e ao património local.
- Criar 2 canais de comunicação próprios: Facebook e Website:
  - Na rede social Facebook pretende-se chegar à meta dos 350 likes.
- Conseguir, pelo menos, uma matéria jornalística no jornal local e nos jornais circundantes:
  - Jornal “A Verdade”
  - Jornal “O Penafidense”
  - Jornal “O Comércio de Baião”
  - “O Jornal de Amarante”
- Conseguir uma matéria jornalística no site da Câmara Municipal de Marco de Canaveses.
- Criar parcerias com esses mesmos meios de comunicação e diferentes órgãos locais estabelecendo, deste modo, uma rede de contatos benéfica para a Associação passível de usufruto futuro.

## 1.4 Equipa do Projeto

A equipa interna do projeto são aqueles que estão sempre presentes em todas as fases da sua elaboração, nomeadamente: Pré-planeamento, Planeamento, Implementação e Controlo. Aqui torna-se necessária a constituição de uma equipa responsável, que seja capaz de dar respostas a todas as exigências do projeto. Uma equipa dinâmica, apta a pôr em prática todas as atividades delineadas.



**Figura 1** Equipa interna da Associação

### 1.4.1 Principais funções a desempenhar pela equipa interna

Gestores do património:

- Definir quais os objetivos a atingir com a constituição da Associação e com as suas diferentes programações;
- Definir quais os recursos necessários;
- Estabelecer a interação entre Associação e meio envolvente;
- Estabelecer metodologias de trabalho;

- Participar ativamente em todos os processos de implementação do projeto;
- Tomar decisões.

Câmara Municipal do Marco de Canaveses:

- Responsável pela cedência do espaço físico da Associação;
- Apoio em questões burocráticas/legais;
- Apoio na divulgação da Associação;
- Apoio na elaboração de pedidos de financiamento;
- Intermediário no contato com algumas instituições locais.

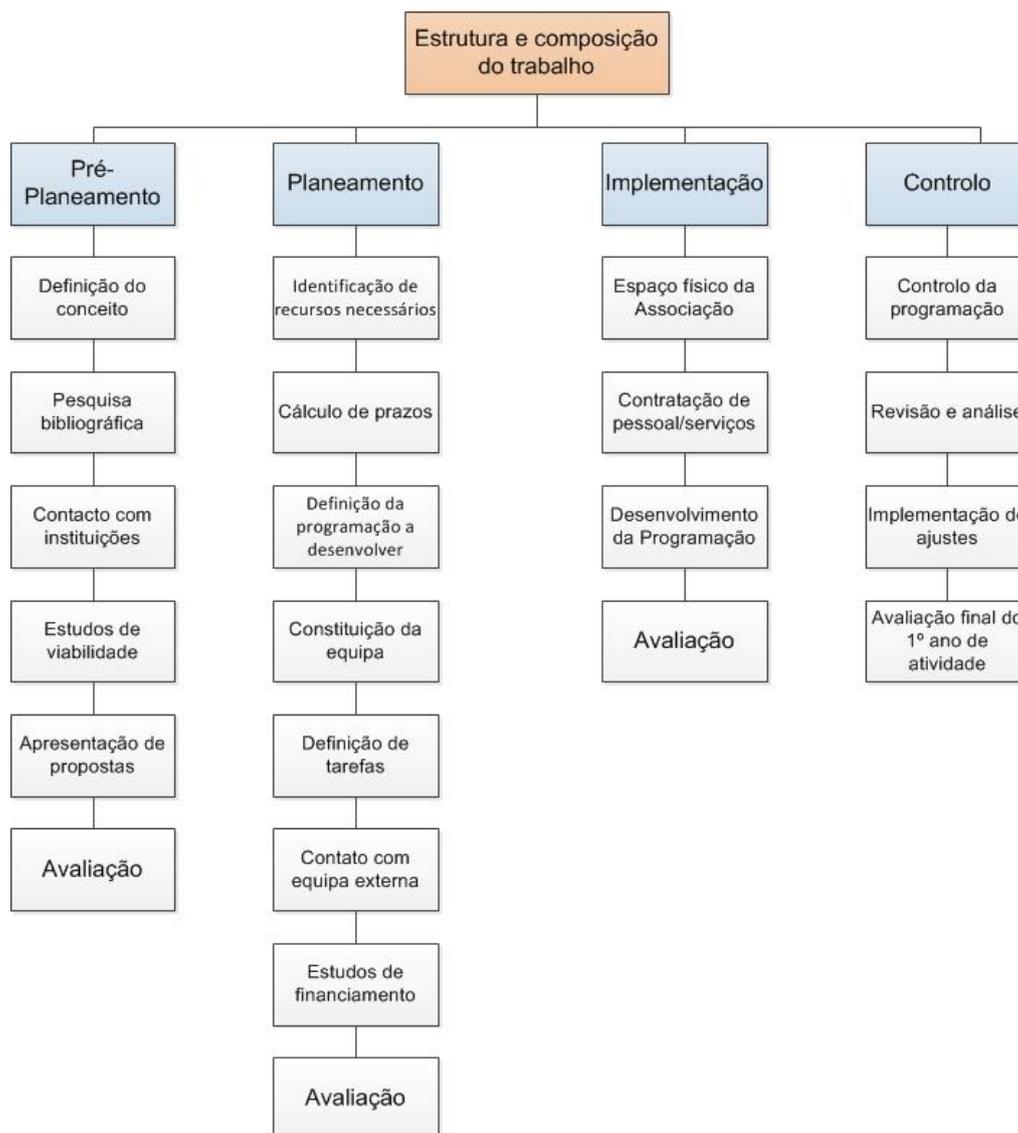
### **1.4.2 Equipa externa**

A equipa externa deste projeto corresponde a todas aquelas pessoas que, não fazendo parte da equipa interna, participam ativamente, em algum momento, na sua criação ou desenvolvimento das suas atividades. São alguns exemplos, como veremos mais à frente: professora Emília Monteiro; Doutor Manuel Moreira; Doutor Lino Tavares Dias; guias nas visitas e voluntários.

## **1.5 Criação de um plano de trabalho**

### **1.5.1 Estrutura e composição do trabalho**

Para a elaboração deste projeto, como qualquer outro, torna-se fundamental a criação de um plano de trabalho coerente e detalhado, que contemple as fases de pré-planeamento, planeamento, implementação e controlo, já anteriormente faladas. Neste sentido, servimo-nos do programa *Microsoft Visio* para a criação de um plano de trabalho da Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses.



**Figura 2** Planificação do plano de trabalho da Associação

### 1.5.2 Estimativa de prazos

Fazer uma estimativa dos tempos do projeto é essencial para um bom planeamento. Neste sentido, apresentamos agora a estimativa, em dias, dos prazos pessimistas e otimistas para cada fase. O prazo razoável corresponde à média entre prazo otimista e pessimista.

**Tabela 1** Estimativa de prazos, em dias, do projeto.

	P. Otimista	P. Pessimista	P. Razoável
<b>Pré-Planeamento</b>			
Definição do conceito	10	15	12,50
Pesquisa Bibliográfica	15	20	17,5
Contactos com instituições	20	30	25
Estudos de viabilidade	20	30	25
Conceção de propostas	12	15	13,5

	P. Otimista	P. Pessimista	P. Razoável
<b>Planeamento</b>			
Identificação de recursos necessários	15	20	17,5
Cálculo de prazos	10	14	12
Definição da programação	20	25	22,5
Constituição da equipa	13	17	15
Definição de tarefas	25	35	30
Contacto com equipa externa	25	35	30
Estudos de financiamento	70	90	80

	P. Otimista	P. Pessimista	P. Razoável
<b>Implementação</b>			
Espaço físico da Associação	20	25	22,5
Contratação de pessoal/serviços	8	15	11,5
Desenvolvimento da programação	250	250	250

	P. Otimista	P. Pessimista	P. Razoável
<b>Avaliação</b>			
Controlo da programação	250	250	250
Revisão e análise	250	250	250
Implementação de ajustes	250	250	250
Avaliação 1º ano	1	3	2

## 1.6 Diagrama de Gantt

De forma a ilustrar o avanço de cada uma das etapas do projeto, apresentamos agora o Diagrama de Gantt com distinção entre as 4 fases principais do projeto: Pré-planeamento; Planeamento; Implementação e Avaliação/Controlo.

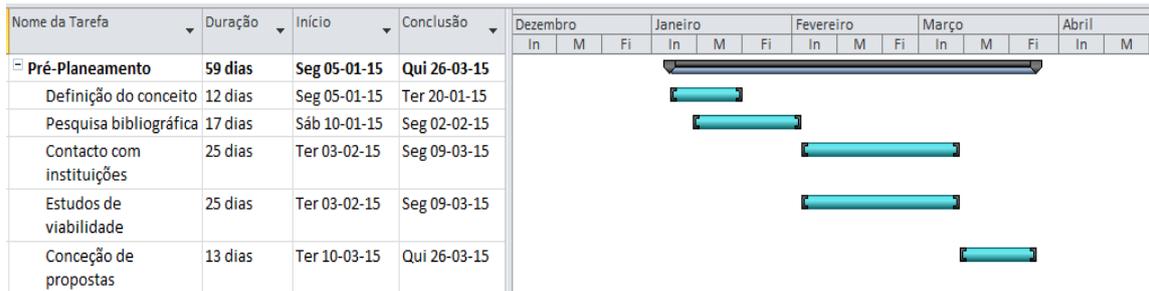


Figura 3 Cronograma relativo à fase de pré-planeamento do projeto

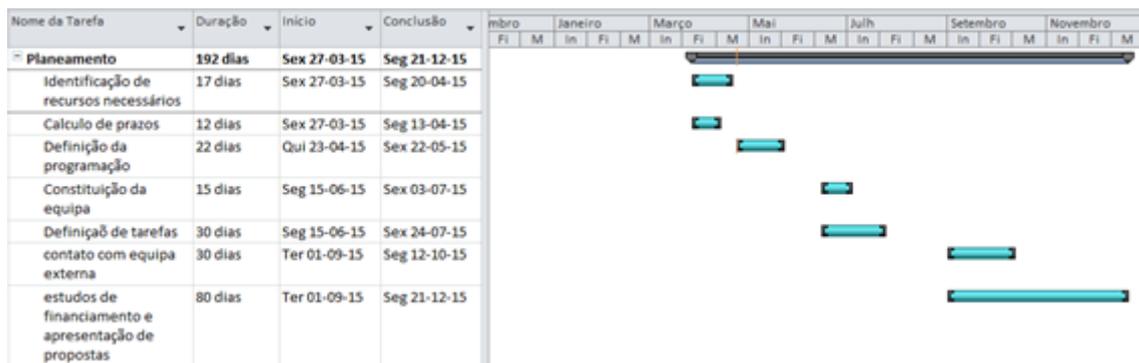


Figura 4 Cronograma relativo à fase de planeamento do projeto

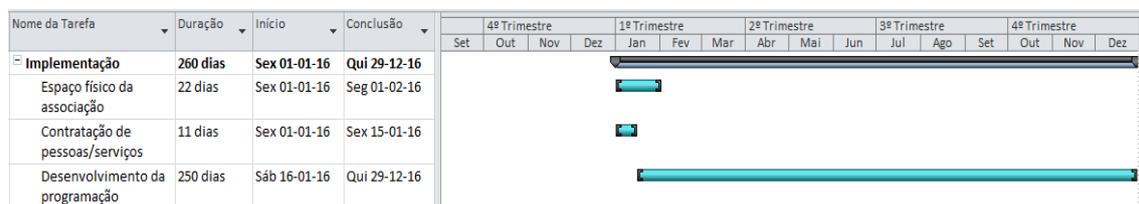


Figura 5 Cronograma relativo à fase de implementação do projeto

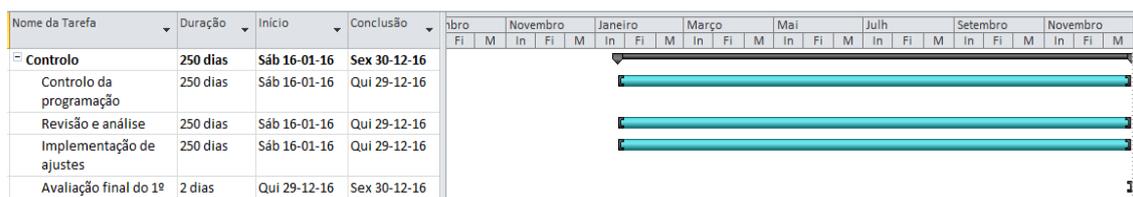


Figura 6 Cronograma relativo à fase de controlo do projeto

## 1.7 Forma jurídica da Associação

Como qualquer associação, esta caracteriza-se por ser uma pessoa coletiva, em que os seus membros se unem na concretização de um objetivo comum já anteriormente referido; sem fins lucrativos, trabalhando estes em benefício de um conjunto de pessoas - nomeadamente pessoas residentes em Marco de Canaveses.

Por outro lado, e obedecendo ao que vem referido no nº 1 do artigo 1º do Decreto-lei 460/77, de 7 de Novembro, que diz:

*São pessoas coletivas de utilidade pública as associações ou fundações que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a Administração Central ou a administração local, em termos de merecerem da parte desta administração a declaração de «utilidade pública».*

Esta Associação será de utilidade pública. Este estatuto confere a possibilidade de obter determinadas regalias e isenções fiscais. No entanto, para a obtenção desta declaração e sua continuidade a Associação tem de cumprir os seguintes requisitos:

*a) Não limitarem o seu quadro de associados ou de beneficiários a estrangeiros;*

*b) Terem consciência da sua utilidade pública, fomentarem-na e desenvolverem-na, cooperando com a Administração na realização dos seus fins.<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> Decreto-Lei nº 460/77. D.R. 1ª Série 257 (7-11-1977) 2656.

---

## **Capítulo 2 - Organização estratégica da Associação**

---

O que fazemos

Para quem fazemos

Como fazemos

Com quem fazemos

Que recursos utiliza

Depois de definido o conceito-base do projeto e os seus objetivos, torna-se agora importante responder a um conjunto de questões que nos darão respostas e nos orientarão sobre a forma como iremos conseguir atingir esses mesmos objetivos mantendo-nos fiéis ao conceito.

## 2.1 O que fazemos

Esta Associação que reúne pessoas ligados às áreas cultural e patrimonial, põe ao dispor da população do Marco de Canaveses, quer tenham estas formação ou não nestas áreas, um conjunto de atividades que possibilitem a concretização dos seus objetivos traçados inicialmente, e que passam essencialmente pela dinamização e fomento da cultura e do património desta localidade.

## 2.2 Para quem fazemos

Nesta fase, torna-se importante fazer a distinção entre os possíveis sócios, e os diferentes públicos para as atividades que se pretende desenvolver.

### 2.2.1 Perfil do associado

Dada a dimensão geográfica e populacional em que a Associação se insere, os critérios para aceitação de novos associados não podem ser muito rígidos, pois correríamos o risco de serem poucos os interessados que se poderiam encaixar nos mesmos. No entanto, achamos por bem definir alguns requisitos de forma a garantir que a Associação passe uma imagem profissional para o exterior e, também, para garantir uma programação de excelência no futuro através de uma participação ativa dos seus associados.

Deste modo, podem ser membros da Associação as pessoas que o solicitem por escrito e que cumpram algum dos seguintes requisitos:

- Deterem como habilitações académicas um curso superior ligado à área da cultura e/ou da gestão patrimonial;
- Possuir uma Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento na área da cultura e/ou da gestão patrimonial;
- Concluírem o ensino secundário em áreas ligadas à cultura e/ou à gestão patrimonial;
- Comprovem experiência profissional nesta área;
- Comprovem interesse nesta área através da apresentação de certificados de participação, entre outros, a avaliar pela direção.
- Participar em 60% da programação desenvolvida pela Associação.

Estes critérios um pouco abrangentes permitiram à Associação atingir o objetivo de 50 associados, definido para o primeiro ano de funcionamento, o que não aconteceria se o restringíssemos apenas a pessoas com habilitações académicas, por exemplo.

## **2.2.2 Público para a programação**

Obviamente, o principal público para as atividades desenvolvidas pela Associação serão os seus associados, que beneficia de condições especiais de participação em relação aos demais, podendo estas vantagens ser alargadas aos familiares e amigos que os acompanhem. No entanto, e indo ao encontro dos seus objetivos, a Associação abrirá a porta a todos aqueles que se mostrem interessados em participar nas suas diferentes programações.

Desta forma, torna-se necessária a definição de um público-alvo segundo alguns critérios que podem ser divididos em cinco grandes categorias<sup>17</sup>:

---

<sup>17</sup> Gestor.net – **Como definir o público-alvo** (online). Disponível em: <http://gestor.pt/como-definir-um-publico-alvo/>. Consulta [12-02-2015].

- Critérios demográficos (sexo, idade, nacionalidade, etc.);
- Critérios geográficos (norte, sul, centro);
- Critérios sócio demográficos (educação, rendimento, profissão, etc.);
- Critérios comportamentais (gosto, sensibilidade à oferta, etc.);
- Critérios de personalidade e estilo de vida.

A partir daqui, selecionam-se e analisam-se os critérios que mais se adequam no projeto em questão, avaliando se são mensuráveis (a possibilidade de medida) e qual o seu valor operacional (se é possível ter acesso aos dados), para encontrarmos a segmentação de mercado.

Apresentamos agora uma esquematização de possíveis critérios e a sua respetiva avaliação tendo em conta a sua mensurabilidade e valor operacional.

**Tabela 2** Segmentação de mercado por critérios

Critérios	Pertinência	Mensurável	Valor operacional	Avaliação final
Geográficos	+	+	+	+
Idade	+	+	+	+
Socioeconómicos	-	+	-	-
Socioprofissionais	-	+	+/-	+/-
Nível de instrução	-	+	+/-	+/-
Hábitos culturais	+	+/-	--	-
Hábitos turísticos	+	+/-	--	-
Comportamento face à oferta	+	-	--	-

**Legenda** - Avaliação dos critérios: (++) muito bom, muito importante; (+) bom, importante; (+/-) interessa, importa mais ou menos; (-) não interessa, é difícil; (--) sem interesse nenhum, impossível.

Analisando esta tabela, facilmente chegamos à conclusão que os critérios mais indicados para a segmentação de mercado são os geográficos e de idade. A nível geográfico não podemos fazer uma distinção entre norte, centro e sul pois temos consciência que esta Associação não terá dimensão suficiente para chegar, sequer, a toda a região norte. Neste sentido, é mais apropriado dizer que esta Associação terá como público-alvo as pessoas residentes no distrito do Porto, mais especificamente, as residentes na região do Tâmega.

O critério idade, por sua vez, também se torna bastante pertinente dado que, para este tipo de atividade é possível encontrar uma faixa etária que se encontra mais disponível e aberta a adquirir novos conhecimentos. Podemos definir uma faixa etária entre os 10 e >65 anos. Nesta faixa incluem-se os jovens estudantes (10-15) que estão numa fase de descoberta, propicia à aquisição de novos gostos, podendo aqui ser-lhes inculcido o gosto pela cultura e pelo património; adolescentes (15-18) que procuram atividades diferentes e onde a escola pode ter um papel fundamental nesse encaminhamento para as atividades culturais; alunos universitários (19-25) que, na sua maioria, tem já o gosto pela cultura inculcido e também o gosto pelas suas raízes; profissionais da área ou interessados nestas atividades (25-65) que procuram este tipo de atividade para aprofundar os seus conhecimentos ou simplesmente por lazer, e, por fim, reformados (>65) que procuram atividades, como o turismo cultural, para ocupar o seu tempo.

No que diz respeito aos critérios socioeconómicos, socioprofissionais e nível de instrução, apesar de relativamente fáceis de mensurar, a sua pertinência é quase nula, dado que o grande objetivo da criação desta Associação passa por fomentar o conhecimento e o interesse pela cultura sem olhar aos seus rendimentos, profissões e níveis de escolaridade.

Os restantes critérios: hábitos culturais, hábitos turísticos e comportamento face ao produto, apesar de serem bastante pertinentes, uma vez que permitiriam elaborar estratégias de captação de públicos e criar atividades de acordo com os seus interesses, os seus valores são muito difíceis de encontrar e calcular, tendo em conta a natureza pessoal dos mesmos. Depois da realização das primeiras atividades já se torna

minimamente possível obter alguns desses dados e o público-alvo pode ser ajustado.

É importante referir que, apesar do público-alvo para a programação da Associação ser a população residente em Marco de Canaveses com idades compreendidas entre os 10 e os >65 anos possivelmente com hábitos culturais e turísticos, ela está sempre disponível a receber todos aqueles que queiram participar.

A partir da definição do público-alvo, trona-se fundamental a criação de um plano de comunicação para atrair esse mesmo público. Plano esse que se encontra no último capítulo do presente trabalho escrito.

## 2.3 Como fazemos

Para a realização de um projeto que se pretende que dure por tempo indeterminado, é fundamental saber utilizar uma boa metodologia de trabalho, devidamente estruturada com boas ideias onde constem todos os pontos importantes que devem ser trabalhados, e como devem ser trabalhados.

Um fator importante para a Associação é o número de associados que ela conseguirá atrair no futuro assim como o público que conseguirá chamar para as suas diferentes programações. Estes números não podem ser demasiado baixos caso contrário esta não alcançará os objetivos traçados inicialmente e, pior ainda, nem sequer terá razão de existir, pois o que se pretende é que esta seja capaz de transmitir conhecimento, não se limitando apenas à sua existência. Assim, a sua estratégia tem de se focar essencialmente em dois pontos fulcrais: na captação de associados e no desenvolvimento das suas distintas programações.

### 2.3.1 Captação de associados

A captação de associados, que deve ter em conta as condições acima referidas, assume grande importância na estratégia da Associação. É certo

que, nos primeiros tempos de funcionamento o número de sócios será bastante reduzido, o que se pretende é que este número venha a aumentar consoante a realização da programação pensada para o primeiro ano.

Para alcançar o objetivo de 50 associados será importante estabelecer parcerias com órgãos de poder local, entidades culturais e instituições de ensino do concelho e das regiões circunstantes, que permitam criar uma rede de contacto com vários pontos de divulgação e promoção. Podemos aqui seleccionar algumas, tais como:

- Câmaras municipais;
- Estação Arqueológica do Freixo;
- Biblioteca e Museu Municipal do Marco de Canaveses;
- Casa da Cultura de Paredes;
- Escola profissional de Arqueologia do Marco de Canaveses;
- Associações empresariais;
- Escolas secundárias.

Em linha com esta estratégia está pensada, como primeira atividade, uma conferência de apresentação que procurará atrair pessoas com o perfil traçado para o sócio. Depois, nas restantes atividades serão sempre feitas menções à possibilidade das pessoas se tornarem sócias, aliciando as que não se encaixam no perfil traçado para os sócios a participar, possibilitando futuramente a sua inscrição, caso estas marquem presença em 60% da programação do primeiro ano.

Para além disso, e como forma de dar a conhecer o trabalho da Associação, utilizaremos igualmente a internet, nomeadamente o site próprio e a página na rede social Facebook, como uma forte ferramenta na captação de novos associados.

Os órgãos de comunicação social também poderão ter aqui um papel importante. É certo que dificilmente existirá disponibilidade financeira para este tipo de propaganda, no entanto, procurar-se-á que estes órgãos se interessem pelo nosso trabalho, publicitando e noticiando-o de forma gratuita. Aqui podemos destacar a rádio local *Marcoensefm*, e o jornal semanal *a verdade*

que são ouvidos e lidos, respetivamente, pela maior parte da população do concelho.

Os sócios desempenharão um papel fundamental para a Associação visto serem uma das suas fontes de rendimento. Sabemos que será extremamente difícil conseguir que, futuramente, esta sobreviva apenas com o valor da quota anual paga por estes, no entanto, as futuras estratégias contemplarão sempre a procura por novos associados em busca da sua sustentabilidade e qualidade dos seus serviços.

Os sócios ficarão sujeitos ao pagamento de uma quota anual de 20 euros e de uma joia de inscrição de 5 euros. Em contrapartida terão direito a benefícios futuros, tais como:

- Atividades gratuitas;
- Atividades exclusivas para sócios;
- Possibilidade de trazerem acompanhante para as atividades;
- Utilização do espaço da Associação;
- Descontos em atividades.

Como o objetivo em relação ao número de sócios passa pela angariação de 50 associados, estima-se que, no primeiro ano de funcionamento, a Associação consiga auferir um rendimento de 1250 euros com o valor pago pela quota anual e taxa de inscrição.

### **2.3.2 Desenvolvimento da programação**

Todos os anos a Associação irá definir um tema a partir do qual serão pensadas as atividades. Para o primeiro ano de funcionamento está pensada a realização de 10 atividades.

Estas atividades são pensadas e desenvolvidas pelos responsáveis da Associação, no entanto, e como o seu espaço não possibilita a realização da maior parte, a Câmara Municipal do Marco de Canaveses ficará com a função

de colocar à disposição os espaços sobre a sua tutela, nomeadamente: Auditório, Marco Fórum XXI, Biblioteca e Museu Municipal,

Temos consciência de que em algumas atividades será necessário um maior número de recursos humanos do que aquelas que a Associação dispõe, pelo que, será criado um pequeno programa de voluntariado especialmente dedicado a alunos secundários e/ou universitários com direito a certificado. Deste modo, iremos combater carências financeiras e humanas e proporcionar aos mais jovens um primeiro contacto com as atividades culturais e seus respetivos planeamentos, indo ao encontro dos objetivos de incentivo da participação da população na produção cultural.

Depois, e como já tem vindo a ser referido, é necessário haver uma boa publicidade das atividades através das tais parcerias com órgãos de comunicação social que se pretende criar. Para além disso, torna-se pertinente a criação de uma rede de contactos com privados que prestarão auxílio na concretização de tarefas mais técnicas quando necessário.

Todas as atividades deverão ser aliciantes para o nosso público-alvo, pelo que, devemos ter em consideração a opinião do mesmo. Assim, em todas as atividades será distribuído um inquérito de opinião onde os participantes podem avaliar a sua experiência e, igualmente, sugerir novas atividades e aspetos a melhorar.

A seguir aos sócios, pretende-se que as programações sejam a segunda maior fonte de rendimento, visto que algumas delas são pagas. Assim, quanto mais pessoas formos capazes de atrair mais benéfico isso será para a associação a nível monetário.

## 2.4 Com quem fazemos

Já se tornou bastante óbvio que um dos pilares deste projeto é a Câmara Municipal do Marco de Canaveses, e não seríamos racionais se assim não fosse. Este é o órgão legal com maior poder local e o maior interessado em que projetos como este se concretizem. A falta de atividades culturais no município é notória e, em grande parte, cabe a este órgão colmatar essa

inexistência ou proporcionar que terceiros o façam. Nesta linha de pensamento, e dadas as dificuldades financeiras em realizar um projeto totalmente independente, juntamos o útil ao agradável, e criamos um projeto em que a própria Câmara pode assumir um papel de grande importância com influência significativa em algumas decisões.

Para além da ligação à Câmara Municipal, torna-se igualmente importante o estabelecimento de outras parcerias.

### **2.4.1 Parcerias**

Ao longo do projeto escrito, e até aqui, já fomos falando da importância das parcerias e dando alguns exemplos. Passamos agora a apontar algumas instituições para além da Câmara Municipal que, do nosso ponto de vista, são aquelas com quem devemos estabelecer ligações. São elas:

- *Rádio Marcoensefm;*
- *Jornal semanal A verdade;*
- *Estação Arqueológica de Tongobriga;*
- *Escola profissional de arqueologia;*
- *Escola secundária de Marco de Canaveses;*
- *Museu e Biblioteca Municipais (Câmara Municipal);*
- *Associação Empresarial do Marco de Canaveses;*
- *Direção Regional da Cultura do Norte.*

Ao longo do funcionamento é previsível que se torne necessário o estabelecimento de novas parcerias, pelo que, e apesar destas serem as mais importantes no momento, a Associação deve sempre procurar novos parceiros que, futuramente, prestarão auxílio no cumprimento pleno da sua atividade.

### **2.4.2 Equipas de produção**

Possivelmente, em algumas atividades, as parcerias, a equipa interna e os voluntários não serão suficientes. Neste caso, será necessário recorrer ao

fornecimento de serviços externos que forçosamente serão pagos. Para além disso, há trabalhos que devem ser desempenhados por técnicos especializados, como por exemplo, equipas de montagens de exposições, audiovisuais, entre outros.

## 2.5 Que recursos utiliza

### 2.5.1 Recursos humanos

Para que o projeto e a respetiva Associação a que este pretende dar forma possa avançar, é necessário constituir uma equipa de trabalho. Assim, e como a lei diz que só se pode constituir uma associação com o mínimo de três pessoas<sup>18</sup>, a equipa inicial (gestores do património cultural) será constituída por: Armando Marques; Jorge Araújo e Paula Coelho, todos eles licenciados em Gestão do Património Cultural pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, estando os dois primeiros a concluir o Mestrado em Gestão e Programação do Património Cultural na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

### 2.5.2 Recursos físicos

Como já vimos, pretende-se que o espaço físico da Associação seja fornecido pela Câmara Municipal do Marco de Canaveses. Caso isso não seja possível serão tentadas outras opções como aluguer ou cedência de outros espaços. Em último caso, se não for possível a aquisição de um espaço físico a Associação limitar-se-á a realizar as suas atividades, o que não seria uma vantagem na angariação de associados.

---

<sup>18</sup> MENDES, Vítor - **Como constituir uma Associação: Guia prático das Associações**. Legis editora: Lisboa, 2005.

### 2.5.3 Recursos materiais

Os recursos materiais, nomeadamente os que irão compor o espaço da Associação, na sua maioria terão de ser comprados, como por exemplo, livros, computadores e mesas. No entanto, existirá um programa de doações que pode partir de pessoas coletivas ou singulares e que contempla vários recursos possíveis.

Apresentamos agora uma tabela esquematizada, com os recursos que se estima serem necessários:

**Tabela 3** Recursos humanos, físicos e materiais da Associação

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atividade</b>	<b>Quantidade</b>
Recursos humanos	Armando Marques	Responsável por todo o projeto	
	Jorge Araújo	Auxílio na gestão e nas atividades	
	Paula Coelho	Auxílio na gestão e nas atividades	
Recursos físicos	Espaço físico da Associação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço para utilização dos associados;</li> <li>- Reunião com equipa de trabalho;</li> <li>- Possível realização de programações</li> </ul>	
Recursos materiais	Computador	Para utilização dos associados	2
	Livros		20
	Mesas		2
	Cadeiras		8
	Televisão		1
	Leitor de vídeo		1
	Sofá		1
	Internet		1
	DVDs		10

---

## **Capítulo 3 – Análise do meio envolvente**

---

Análise SWOT

Influências do meio envolvente à Associação

Análise dos concorrentes

Influência do meio envolvente na definição da programação

Neste capítulo pretende-se verificar até onde vai a incerteza do meio envolvente da Associação através da análise de fatores externos, sobre os quais esta dificilmente consegue ter controlo, mas que podem vir a ter influência direta na forma como esta irá atuar. A análise destes dados permitirá que a Associação conheça o seu meio envolvente e se posicione de forma a aproveitar os aspetos positivos e a evitar os aspetos negativos.

### 3.1 Análise SWOT

O termo SWOT resulta da união das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), e *Threats* (Ameaças). Em português pode ter a designação de FOFA. Esta análise, que foi usada pela primeira vez na década de 60 na Universidade de Stanford, pretende fazer uma reflexão sobre a situação interna do projeto, composta pelos seus pontos fortes e fracos, e sobre a sua envolvente, formada por oportunidades e ameaças.

Neste sentido, fazemos agora uma análise SWOT do projeto em questão, verificando quais são os seus pontos fortes e pontos fracos, e a forma como este se consegue envolver com o seu meio através da análise das suas fraquezas e oportunidades.

#### **Pontos Fortes:**

- Equipa do projeto com formação na gestão do património cultural;
- Líder do projeto é natural do concelho e conhece a sua realidade e necessidades;
- Projeto único e inovador no concelho;
- Oferta cultural com certificado de qualidade;
- Diversidade das atividades culturais oferecidas;
- Vasto número de património cultural existente no Município;
- Riqueza cultural do concelho;
- Divulgação e promoção do património da região;

- Estabelecimento de parcerias com entidades responsáveis por dinamizar este setor.

#### **Pontos Fracos:**

- Pouca experiência profissional dos responsáveis pela Associação;
- Grande dependência de apoio e participação da Câmara Municipal do Marco de Canaveses;
- Dificuldade no estabelecimento de algumas parcerias importantes;
- Dependência de terceiros para a constituição de um espaço próprio;
- Dificuldade na obtenção de recursos financeiros;
- Dificuldade na angariação de associados que permita à Associação gerar uma boa receita;
- Possibilidade do plano de comunicação e de marketing não chegar ao público-alvo.

#### **Oportunidades:**

- Falta de oferta cultural no concelho;
- Concorrência quase nula;
- Possível utilização de espaço fornecido pela Câmara Municipal, sem custos para a Associação;
- Parceria estabelecida com a Câmara Municipal facilita o contacto com outras instituições;
- Atual crescente consciencialização para a necessidade da valorização do património cultural.

#### **Ameaças:**

- A, ainda, pouca consciencialização da população para a cultura, o que poderá levar a uma fraca adesão quer dos sócios, quer do público para a programação;

- Crise económica e financeira que retrai as pessoas a consumirem bens de 3ª necessidade;
- Redução evidente do investimento público na cultura e extinção do Ministério da Cultura para dar lugar à Secretaria de Estado da Cultura;
- Número limitado de pessoas que se podem associar numa primeira fase;
- Dificuldade em contratar profissionais da área devido aos elevados custos que isso representa.

### 3.2 Influências do meio envolvente à Associação (Análise PEST)

A análise da influência do meio envolvente é muito importante para qualquer projeto. Aqui podemos observar fatores como os de carácter político, económico, sociocultural e tecnológico que vão exercer grande influência na conceção do projeto e na sua possível continuidade. Estes fatores podem ser favoráveis ou desfavoráveis, constituindo ameaças e/ou oportunidades para o projeto e para as suas ofertas. Desta forma, quando se desenvolve um projeto cultural tem de se ter em conta o ambiente onde ele se vai integrar, adaptando-se ao mesmo de forma adequada, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

A análise PEST é um modelo de análise da envolvente externa da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro fatores distintos a serem analisados: Clima Político; Clima Económico; Clima Social e Clima Tecnológico, que, para além de lhe permitirem ficar a conhecer a sua envolvente externa, permitem-lhe igualmente definir estratégias, conforme os dados que consegue recolher nessa análise. Conjugada com outros fatores, como a análise SWOT, esta pode ser usada como uma das bases para definir as principais opções para o planeamento estratégico.

Deste modo, passamos agora à elaboração da análise PEST à Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses.

### **3.2.1 Contexto político**

A um nível mais geral, atualmente, e como já foi mencionado na análise SWOT, vivemos num período em que o investimento público na cultura é bastante baixo. Como maior exemplo dessa realidade temos a recente extinção do Ministério da Cultura que deu lugar à Secretaria de Estado da Cultura. Por outro lado, e dada a elevada taxa de desemprego jovem, nos dias de hoje, existem vários programas de incentivo ao investimento e à criação de emprego que poderemos usar a nosso favor.

No que diz respeito ao concelho de Marco de Canaveses, que tem como líder político o presidente Manuel Moreia do Partido Social Democrata (PSD), não se tem verificado nos últimos anos um grande investimento neste setor. Podemos aqui dar como exemplo um projeto desenvolvido pela Estação Arqueológica do Freixo com o título: *Dos Flávios a D. Mafalda*, que consistia num conjunto de percursos turísticos ligados ao Património Romano, entregue na Câmara Municipal e que, para além do percurso inaugural, não teve qualquer outro investimento, incentivo ou visibilidade. Porém, pensamos que este projeto é mais completo e se o levarmos pelo caminho certo teremos uma boa receção por parte desta entidade. Por outro lado, é certo que o apoio da Câmara é fundamental, mas quem ficará a cargo da sua gestão e desenvolvimento de atividades serão os responsáveis pela Associação e não a Câmara Municipal.

Outro aspeto que poderá estar a nosso favor é a proximidade das eleições autárquicas que poderá ter um peso significativo no apoio a este projeto por parte do atual presidente.

### 3.2.2 Contexto económico

Em termos económicos, em Marco de Canaveses, o setor que está representado em maior número é o primário, onde se pode destacar a agricultura como atividade principal. No entanto, isto não significa uma grande taxa de empregabilidade nesta atividade pois esta é essencialmente feita por pequenos produtores para consumo próprio, como forma de auxílio à economia familiar. Quanto mais do centro da cidade nos afastamos maior importância assume a agricultura para as freguesias, apesar de estar presente em todas elas. Por outro lado, nas freguesias mais próximas do centro urbano encontramos um maior ênfase do setor dos serviços.

O setor terciário também está bastante representado, podendo-se aqui destacar a prestação de serviços como atividade principal. Estes dados podem indicar algum desenvolvimento económico da região pois, “quanto mais rica é uma região, maior é a presença de atividades do setor terciário.”<sup>19</sup>

Para além da agricultura e da prestação de serviços, a indústria têxtil e de granito têm igualmente um papel importante no desenvolvimento económico da região, sendo, nos dias de hoje, “os responsáveis pelo processo de transformação socioeconómico em que o concelho se encontra.”<sup>20</sup> Na extração, preparação e transformação de pedra destaca-se aqui a freguesia de Alpendurada e Matos que “abastece grandes obras por todo o país e mesmo a nível de exportação”.<sup>21</sup>

Outras atividades profissionais que podemos encontrar no concelho com algum relevo são a construção civil, marcenaria, carpintaria e metalúrgica, levadas a cabo essencialmente por micro e pequenas empresas.

Desta análise podemos tirar alguns indicadores sobre a envolvente económica da Associação. Em primeiro lugar, grande parte da população tem profissões que não exigem conhecimentos académicos o que pode significar um desinteresse por áreas de estudo como são exemplos as áreas

---

<sup>19</sup> PEREIRA, Cristina Isabel; MONTEIRO, Sílvia Raquel – **Diagnóstico Social: Marco de Canaveses**. Rede Social CLAS-marco de canaveses: Marco de Canaveses, 2007. Pág. 67.

<sup>20</sup> IDEM, *Ibidem*.

<sup>21</sup> IDEM, *Ibidem*.

patrimoniais e culturais; em segundo lugar, apesar de já existirem no concelho do Marco de Canaveses atividades do setor terciário que são indicadores de algum desenvolvimento local, estas estão representadas em menor número e são, por norma, de dimensão reduzida encontrando-se na esmagadora maioria no centro urbano; em terceiro lugar, no diagnóstico social e económico levado a cabo pelo Conselho Local de Ação Social do Marco de Canaveses (Clas-Marco de Canaveses) não há sequer menção a atividades culturais como meio de desenvolvimento económico, o que, se por um lado pode ser um obstáculo para a Associação, porque as pessoas não estão educadas a participar em atividades culturais, por outro lado pode ser uma vantagem porque seremos pioneiros na utilização da cultura e do património como meios de desenvolvimento económico.

### 3.2.3 Contexto social

O concelho de Marco de Canaveses, segundo a *Tipificação das Situações de Exclusão em Portugal Continental* da autoria da Segurança Social, caracteriza-se por ser um território industrial com forte desqualificação, onde as condições mais favoráveis passam pela baixa taxa de analfabetismo, pela baixa taxa de institucionalização e pela reduzida percentagem de pessoas com deficiência.<sup>22</sup>

De acordo com o *census 2011*, o concelho registou um aumento da população desde 2001 de 1.97%, possuindo atualmente 53450 habitantes dos quais 26039 são mulheres e 27411 homens. Aqui é importante destacar os aproximadamente 32% de população jovem (entre os 0-25 anos) que fazem deste um dos concelhos mais jovens da região do Tâmega, onde 9655 pessoas se situam entre os 0 e 14 anos e 7248 entre os 15 e os 25 anos.<sup>23</sup> No que diz respeito à população trabalhadora existe um taxa de 44.28 % que trabalha (23665) e de 16.31 % (3859) que esta desempregada.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> *Idem*, p. 139.

<sup>23</sup> Instituto Nacional de Estatística - **Censos 2011 Resultados definitivos: zona Norte**. INE: Lisboa, 2012. ISBN978-989—25.0186-4.

<sup>24</sup> IDEM, *Ibidem*.

No que se refere ao nível de escolaridade, o concelho possui uma taxa de 5.63% da sua população que é analfabeta, sendo no entanto inferior e uma das mais baixas da região do Tâmega que se situa nos 6.23%.<sup>25</sup> A nível de ensino secundário existe uma taxa de 18.53% da população que possui ensino secundário (9904 pessoas).<sup>26</sup> Em termos de ensino superior, entre homens e mulheres, existem 5172 pessoas com ensino académico o que corresponde a uma taxa de 9.67% da população total. No total, 23.7% da população possui no mínimo o 12º ano de escolaridade.<sup>27</sup>

Tendo esta análise podemos retirar daqui alguns elementos que podem ter um impacto positivo e/ou um impacto negativo.

Aspetos positivos:

- Elevada taxa de população jovem em que grande parte se encaixa no nosso público-alvo;
- Baixa taxa de analfabetismo;
- Boa taxa de população com ensino académico.

Aspetos negativos:

- Taxa de escolaridade relativamente baixa;
- Elevada taxa de desemprego;
- População ativa reduzida.

### **3.2.4 Contexto tecnológico**

No que diz respeito à envolvente tecnológica, esta nunca terá um impacto negativo para a Associação, mas quanto maior for a sua existência, maior será a possibilidade de a usarmos a nosso favor.

---

<sup>25</sup> IDEM, *Ibidem*.

<sup>26</sup> IDEM, *Ibidem*.

<sup>27</sup> IDEM, *Ibidem*.

É certo que em Marco de Canaveses não existe um grande desenvolvimento tecnológico como podemos encontrar em outras grandes cidades, mesmo da região do Tâmega, como são exemplos Paredes e Penafiel, no entanto, o concelho possui equipamento que permite a toda a população ter acesso à internet e telefone em qualquer freguesia que se encontre. Naturalmente, quanto mais próximos do centro urbano nos encontrarmos maior será a oferta. É de destacar a recente iniciativa, lançada pelo atual presidente no seu primeiro mandato, que colocou à disposição da população uma rede wi-fi acessível a qualquer um mediante registo. Mais uma vez, só é possível aceder a esta rede no centro da cidade.

As escolas estão, todas elas, equipadas com computadores com acesso à internet, e com outros recursos de auxílio ao ensino como projetores.

Um exemplo de algum atraso do concelho a este nível é o facto da linha ferroviária ainda não estar equipada com rede elétrica, estando neste momento a desenvolverem-se esforços nesse sentido.

A existência de redes de comunicação vai permitir à Associação melhores processos de divulgação, assim como uma melhoria nos processos de comunicação interna.

### 3.3 Análise dos concorrentes

Tendo em conta a, ainda baixa, procura por atividades ligadas à cultura e ao património cultural, torna-se essencial fazer uma análise aos concorrentes e às ofertas já existentes para sabermos se ainda temos espaço para atuar no mesmo mercado. Para além disso, se tivermos conhecimento do que os nossos concorrentes fazem poderemos traçar estratégias no sentido de oferecermos serviços diferentes dos demais.

Como já tem vindo a ser referido, em Marco de Canaveses, a oferta cultural é relativamente baixa, apesar disso, existem algumas ofertas que poderão rivalizar diretamente com os serviços que pretendemos prestar futuramente. É certo que não existe nenhum projeto que se iguale a este, não se podendo dizer que existem concorrentes diretos, no entanto, existem alguns

concorrentes indiretos que devemos analisar e ter em atenção. Um exemplo dessa concorrência será a Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga.

Tongobriga é uma cidade romana situada na freguesia do Freixo, com 2 mil anos de existência, que as escavações arqueológicas iniciadas em 1980 permitiram pôr a descoberto.<sup>28</sup> O espaço arqueológico possui atualmente 50 hectares de território e está classificada como Património Nacional.<sup>29</sup> Apesar de a oferta passar essencialmente pelas visitas guiadas ao espaço, julgamos que este poderá ser um forte concorrente pois possui instalações próprias: laboratório, centro interpretativo, auditório e museu, que permitem a realização futura de variados eventos. No entanto, pensamos que essa oferta passará quase sempre pelo património arqueológico.

Outra oferta que poderá entrar em conflito com a Associação, embora de forma menos prejudicial que a anterior, será a Rota do Românico que esta fortemente representada em Marco de Canaveses, onde a oferta passa exclusivamente pelo turismo cultural/ Património Românico.

Apesar de considerarmos a Estação Arqueológica do Freixo e a Rota do Românico como possíveis concorrentes, isso não nos impede de as englobarmos nas atividades que temos planeadas para o primeiro ano de funcionamento da Associação, visto serem exemplos máximos do património existente no concelho e não faria de todo sentido se, por exemplo, uma das atividades não passasse pela visita à antiga cidade de *Tongobriga* e o mesmo se pode aplicar à Rota do Românico.

Contradizendo um pouco o que foi escrito neste subcapítulo, a visibilidade que estes têm a nível nacional poderá também funcionar como uma janela para a Associação. Daí também a importância de criar parceria com a primeira mencionada, como já referido anteriormente.

Relativamente à oferta cultural prestada pela Câmara Municipal, não podemos dizer que este será concorrente pois será o nosso maior aliado e não seria de todo racional oferecer as mesmas atividades culturais de forma desassociada de nós.

---

<sup>28</sup> Ministério da cultura – **Área Arqueológica do Freixo: Tongobriga** (online). Disponível em: <http://tongobriga.com.sapo.pt/>. Consulta [02-03-2015].

<sup>29</sup> IDEM, *Ibidem*.

### 3.4 Influência do meio envolvente na definição da programação

Agora que a Associação tem conhecimento sobre o meio em que atua, está apta a programar as suas atividades tendo em conta todos os indicadores que foi capaz de retirar no estudo do seu meio envolvente.

Um dos indicadores que conseguimos retirar, por exemplo, é que apesar de existir no concelho uma variada e vasta riqueza patrimonial, especialmente no que se refere ao património arquitetónico, não existem grandes atividades que lhes dêem a atenção merecida, pelo que, será de todo pertinente que algumas das programações envolvam estes mesmos bens.

Não nos focando apenas no património arquitetónico, igualmente podemos verificar que existem outras falhas a nível de oferta cultural em quantidades e variedade adequadas. Tendo isto como realidade é necessário que a Associação seja capaz de perceber o que já existe a este nível, para que possa oferecer algo novo e não acrescentar “mais do mesmo”, o que apenas conseguirá através do já referido estudo do seu meio envolvente.

A quase inexistência de concorrentes diretos permitem que a Associação tenha grande liberdade no tipo de programação que pretende desenvolver, no entanto, esta tem de estar atenta à reação do seu público de modo a perceber a conveniência de cada uma delas. Antes disso, terá igualmente de lhe fazer uma análise de modo a ajustar a programação aos seus principais interesses.

Pondo isto, e tendo consciência da oferta existente, das necessidades, dos interesses do público e com o intuito de atingir os objetivos inicialmente traçados, passamos no capítulo seguinte a apresentar a lista da programação definida para o primeiro ano de funcionamento da Associação.

---

# Capítulo 4 - Programação

---

Plano anual de atividades

Planificação das atividades

Diagrama de Gantt

Recursos para a programação

Um dos objetivos traçados inicialmente é a realização, no mínimo, de 10 atividades. Estas, que não implicam a não realização de outras e que exclui a conferência de apresentação e de encerramento, serão as seguintes:

- Conferência de apresentação
- Visita ao Museu, Biblioteca e Câmara Municipal
- Ida ao teatro – peça e data a designar
- Sessão de leitura (livro infantil)
- Formação - “Identificar o património”
- Visita guiada à *Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga*
- Concursos de fotografia - “Património nas aldeias”
- Turismo Cultural – “Rota do Românico em Marco de Canaveses”
- Palestra – “160 anos de existência do concelho”
- Sessão de cinema - “O Alto”
- Jantar – “Património Gastronómico”
- Conferência de encerramento

## 4.1 Plano anual de atividades

### Conferência de apresentação:

**Data:** 16 de janeiro de 2016.

**Local:** Auditório Professora Emília Monteiro em Marco de Canaveses.

**Duração prevista:** 5 horas.

**Horário:** Das 14h00m às 19h00m.

**Preço:** Entrada gratuita.

**Capacidade de participação:** 200 pessoas.

#### **Conferencistas:**

- Armando Marques – Licenciado em Gestão e Programação do Património Cultural;
- Jorge Araújo – Licenciado em Gestão e Programação do Património Cultural;
- Paula Coelho - Licenciada em Gestão e Programação do Património Cultural.

**Público-Alvo:** Público traçado para o perfil do associado.

**Objetivos:** A conferência de apresentação tem como objetivo principal dar a conhecer à população a existência da Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial do Marco de Canaveses, mostrando o que faz e com que intuito. Esta conferência será também importante para dar a conhecer a possibilidade de as pessoas se tornarem sócios, pretendendo-se adquirir alguns sócios neste dia. Pretende-se também dar a conhecer as atividades definidas e planeadas para o primeiro ano de funcionamento.

### Visita ao Museu, Biblioteca e Câmara Municipal:

**Data:** 13 de fevereiro de 2016.

**Local:** Museu, Biblioteca e Câmara Municipal.

**Duração prevista:** 2 horas.

**Horário:** Das 16h00m às 18h00m.

**Preço:** Gratuito.

**Capacidade de participação:** Ilimitada.

**Guias:** Funcionários responsáveis pelas instalações visitadas.

**Público-alvo:** Jovens adolescentes 15-18 anos.

**Objetivos:** A visita a estas instalações tem como objetivo dar a conhecer os principais órgãos de transmissão de cultura existentes no concelho. O público-alvo é apontado entre os 15-18 anos pois são estes os que menos têm conhecimento da existência dos mesmos e pretende-se então, que sejamos os responsáveis por esse primeiro passo. Posteriormente, pretende-se que estes espaços, especialmente a Biblioteca e Museu, passem a ser frequentados com regularidade pelos mesmos.

### Ida ao Teatro (Peça a designar)

**Data:** 20 de março de 2016.

**Local:** Marco fórum XXI.

**Duração prevista:** Aproximadamente 2h30m.

**Horário:** Das 21h00m às 23h30m.

**Preço:** 6,00 € para público em geral; 4, 00 € para sócios.

**Capacidade de participação:** 200 pessoas.

**Expetativa de participação:** 80 pessoas das quais 10 são sócios.

**Peça de teatro:** a designar.

**Público-alvo:** Todo o público-alvo traçado inicialmente para a programação.

**Objetivos:** O objetivo de oferecer uma peça de teatro passa essencialmente por fornecer à população uma atividade cultural à qual eles não estão habituados, permitindo o convívio entre várias gerações dada a sua atratividade que vai para além da idade.

#### Sessão de leitura – livro infantil

**Data:** 2 de abril de 2016 (dia mundial do livro infantil).

**Local:** Espaço da Associação.

**Duração prevista:** 45m.

**Horário:** Das 20h15m às 21h00m.

**Preço:** Gratuito.

**Capacidade de participação:** Aproximadamente 20 Crianças.

**Leitores:** Professora Emília Monteiro.

**Livro:** A designar.

**Público-Alvo:** Esta é uma atividade em que apenas podem usufruir os sócios sendo que, neste caso, a participação é maioritariamente dedicada aos familiares mais novos entre os 10-15 anos.

**Objetivos:** Para além de celebrar o dia mundial do livro infantil, com esta atividade, pretendemos oferecer aos sócios uma programação em que os principais intervenientes serão os membros mais novos da família, promovendo a interação familiar em atividades culturais.

## Formação: Identificar o Património

**Data:** 23 de abril de 2016 ; 30 de abril de 2016; 7 de maio de 2016.

**Local:** Auditório Professora Emília Monteiro em Marco de Canaveses-

**Duração prevista:** 10 horas.

**Horário:** 23/05 – das 10h00m às 13h00m;

30/05 – das 10h00m às 13h00m;

07/05 – das 9h00m às 14h00m.

**Preço:** Público em geral 10,00 €; sócios 5,00 €

**Capacidade de participação:** 200 pessoas.

**Expetativa de participação:** 30 pessoas das quais 5 são sócios,

**Formadores:** Paula Coelho;

Jorge Araújo;

Armando Marques.

**Público-Alvo:** População entre os 19 e >65 anos.

**Objetivos:** A formação com o tema “identificar o Património” pretende dotar as pessoas com capacidade de as mesmas conseguirem perceber quando estão na presença de algum tipo de património, com relevância significativa ou não. Procurar-se-á igualmente que estas consigam identificar os diferentes períodos artísticos.

## Visita guiada à Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga 04.6

**Data:** 4 de junho de 2016.

**Local:** Estação Arqueológica do Freixo.

**Duração prevista:** 7 horas.

**Horário:** Das 10h00m às 17h00m.

**Preço:** Público em geral 15,00 €; sócios 10,00 €.

**Oferta:** Visita ao espaço arqueológico, Museu, Escola, Centro Interpretativo e Laboratório; almoço e lanche no restaurante da Estação Arqueológica.

**Capacidade de participação:** Ilimitada.

**Expetativa de participação:** 55 pessoas das quais 15 são sócios.

**Guias:** Guias da Estação Arqueológica.

**Público-Alvo:** Todo o público traçado inicialmente para a programação.

**Objetivos:** Aproveitando o bom tempo previsível por estes dias, pretende-se oferecer uma atividade interativa onde os participantes terão contato direto com um dos mais relevantes património existentes no concelho: o património arqueológico. Para as refeições será dado especial destaque à riqueza gastronómica da região como são exemplos o anho assado e os doces do Freixo.

Concurso de fotografia: “Património nas aldeias”

**Data para entrega de fotografias:** De 13 de junho a 8 de julho de 2016.

**Data de exposição:** 15 e 16 de julho de 2016.

**Local de exposição:** Praça do Município.

**Horário de exposição:** Das 10h00m às 18h00m.

**Preço de participação:** Público-geral: 2,00 €; Sócio: gratuito.

**Preço de visita:** Gratuito.

**Capacidade de participação:** Ilimitado.

**Expetativa de trabalho recebidos:** 25 fotografias.

**Júri:** Voto de visitantes.

**Público-Alvo:** Todo o público-alvo traçado inicialmente para a programação.

**Objetivos:** O concurso fotográfico tem como tema “o Património nas aldeias” com o intuito de serem dados a conhecer elementos patrimoniais, não conhecidos pela maioria da população do concelho, sobre uma perspetiva de qualidade, cativante e capaz de chamar a atenção das pessoas e de as incentivar a visitar fisicamente.

Turismo cultural: “Rota do Românico em Marco de Canaveses”

**Data:** 30 de julho de 2016.

**Local:** Sobretâmega, Marco de Canaveses.

**Monumento:** Igreja Santa Maria.

**Duração prevista:** 3 horas.

**Horário:** Das 14h00m às 17h00m.

**Preço:** Gratuito.

**Capacidade de participação:** Ilimitado.

**Guias:** Paula Coelho e Jorge Araújo.

**Público-Alvo:** População entre os 25 e >65 anos.

**Objetivos:** Uma vez que a Rota do Românico esta fortemente presente no concelho, pretende-se fazer uma visita a um dos bens que a integra. Obviamente não é possível fazer uma visita a todos eles, dada a distância que os separa. No entanto, futuramente algumas das atividades passarão pela visita de outros bens que integram esta rota.

## Palestra: “150 anos de existência do Concelho”

**Data:** 17 de setembro de 2016.

**Local:** Auditório Professora Emília Monteiro em Marco de Canaveses.

**Duração prevista:** 3 horas.

**Horário:** Das 14h00mm às 17h00m.

**Preço:** Entrada gratuita.

**Capacidade de participação:** 200 pessoas.

**Oradores Principais:** Doutor Manuel Moreira;<sup>30</sup>

Professora Emília Monteiro;<sup>31</sup>

Doutor Lino Tavares Dias.<sup>32</sup>

**Oradores secundários:** Paula Coelho;

Jorge Araújo;

Armando Marques.

**Público-Alvo:** População entre os 18 e >65 anos.

**Objetivos:** Com esta palestra pretende-se, através da própria autora, fazer uma análise ao livro “Marco de Canaveses: 150 anos” editado em 2002 e que fala sobre a fundação do concelho e a sua evolução geográfica, populacional, patrimonial, cultural, entre outros.

## Sessão de cinema: “O Alto”<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Atual Presidente da Câmara Municipal do Marco de Canaveses.

<sup>31</sup> Personalidade do Marco de Canaveses. Desempenhou várias funções a nível de ensino e comunicação social no concelho.

<sup>32</sup> Diretor da Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga.

<sup>33</sup> Série de 7 episódios produzida em território marcoense que retrata o pós 25 de Abril em Marco de Canaveses, dando especial atenção para uma família aristocrata que, ao regressar de um exílio, encontra Portugal totalmente diferente.

**Data:** 14/10; 21/10; 28/10; 4/11; 11/11; 18/11; 25/11 (2016).

**Local:** Marco fórum XXI.

**Duração Total:** 4h40m horas.

**Duração de cada episódio:** 40 minutos.

**Horário:** Das 21h00m às 21h40m.

**Preço:** Público em geral: 2,00 €; Sócios: Gratuito.

**Capacidade de participação:** 200 pessoas.

**Expetativa de participação (não sócios):** 40 pessoas.

**Público-Alvo:** Todo o público-alvo traçado inicialmente para a programação.

**Objetivos:** Tendo em conta o conteúdo da série, pretende-se dar a conhecer à população um capítulo importante da história do concelho e do país, através de uma produção local de e com pessoas naturais de Marco de Canaveses.

#### Jantar: “Património Gastronómico”

**Data:** 10 de dezembro de 2016.

**Local:** Restaurante “O Platano”.

**Horário:** Início às 19h:30m.

**Preço:** Público em geral: 25,00 €; sócios: 22,50 €

**Capacidade de participação:** Ilimitado.

**Expetativa de participação:** 50 pessoas das quais 15 são sócios.

**Ementa:** Anho assado com arroz no forno.

**Público-Alvo:** Todo o público-alvo traçado inicialmente para a programação.

**Objetivos:** Aproveitando a época festiva que se aproxima, pretende-se que este seja um jantar de convívio, já muito perto do encerramento do primeiro ano de funcionamento da Associação, onde os participantes poderão saborear a gastronomia tradicional do concelho.

Conferência de encerramento:

**Data:** 29 de dezembro de 2016.

**Local:** Auditório Professora Emília Monteiro.

**Duração prevista:** 4 horas.

**Horário:** Das 14h00m às 18h00m.

**Preço:** Entrada gratuita.

**Capacidade de participação:** 200 pessoas.

**Conferencistas:** Armando Marques;

Paula Coelho;

Jorge Araújo.

**Público-Alvo:** Sócios da Associação e potenciais novos sócios.

**Objetivos:** Na conferência de encerramento da Associação será feita uma análise ao primeiro ano de funcionamento, observando se os objetivos a que nos propusemos inicialmente foram atingidos e se a sua continuidade é pertinente ou não. Aqui destaca-se a participação dos sócios, pois será para nós, a opinião que mais deveremos tomar em consideração.

## 4.2 Planificação das atividades

Tabela 4 Calendarização de atividades

	jan	fev	mar	abril	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Seg		1	1					1				
Ter		2	2					2			1	
Qua		3	3			1		3			2	
Qui		4	4			2		4	1		3	1
Sex	1	5	5	1		3	1	5	2		4	2
Sab	2	6	6	2		4	2	6	3	1	5	3
Dom	3	7	7	3	1	5	3	7	4	2	6	4
Seg	4	8	8	4	2	6	4	8	5	3	7	5
Ter	5	9	9	5	3	7	5	9	6	4	8	6
Qua	6	10	10	6	4	8	6	10	7	5	9	7
Quin	7	11	11	7	5	9	7	11	8	6	10	8
Sex	8	12	12	8	6	10	8	12	9	7	11	9
Sab	9	13	13	9	7	11	9	13	10	8	12	10
Dom	10	14	14	10	8	12	10	14	11	9	13	11
Seg	11	15	15	11	9	13	11	15	12	10	14	12
Ter	12	16	16	12	10	14	12	16	13	11	15	13
Qua	13	17	17	13	11	15	13	17	14	12	16	14
Quin	14	18	18	14	12	16	14	18	15	13	17	15
Sex	15	19	19	15	13	17	15	19	16	14	18	16
Sab	16	20	20	16	14	18	16	20	17	15	19	17
Dom	17	21	21	17	15	19	17	21	18	16	20	18
Seg	18	22	22	18	16	20	18	22	19	17	21	19
Ter	19	23	23	19	17	21	19	23	20	18	22	20
Qua	20	24	24	20	18	22	20	24	21	19	23	21
Quin	21	25	25	21	19	23	21	25	22	20	24	22
Sex	22	26	26	22	20	24	22	26	23	21	25	23
Sab	23	27	27	23	21	25	23	27	24	22	26	24
Dom	24	28	28	24	22	26	24	28	25	23	27	25
Seg	25	29	29	25	23	27	25	29	26	24	28	26
Ter	26		30	26	24	28	26	30	27	25	29	27
Qua	27		31	27	25	29	27	31	28	26	30	28
Quin	28			28	26	30	28		29	27		29
Sex	29			29	27		29		30	28		30
Sab	30			30	28		30			29		31
Dom	31				29		31			30		
Seg					30					31		
Ter					31							

Legenda:



Conferências

- Conferência de apresentação (12-1)
- Palestra: “Marco de Canaveses: 150 anos” (17-9)
- Conferência de encerramento (29-12)



Turismo Cultural

- Visita ao Museu, Biblioteca e Câmara Municipal (13-2)
- Visita guiada à Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga (4-6)
- Rota do Românico (30-7)



Peça de teatro – A designar



Sessão de leitura – Livro infantil



Formação – “Identificar o património”



Concurso fotográfico – “Património nas aldeias”



Sessão de cinema – “O Alto”



Jantar – “Património gastronómico”



Férias

### 4.3 Diagrama de Gantt

De forma a ilustrar os momentos das diferentes programações apresentamos agora o Diagrama de Gantt com a planificação das mesmas

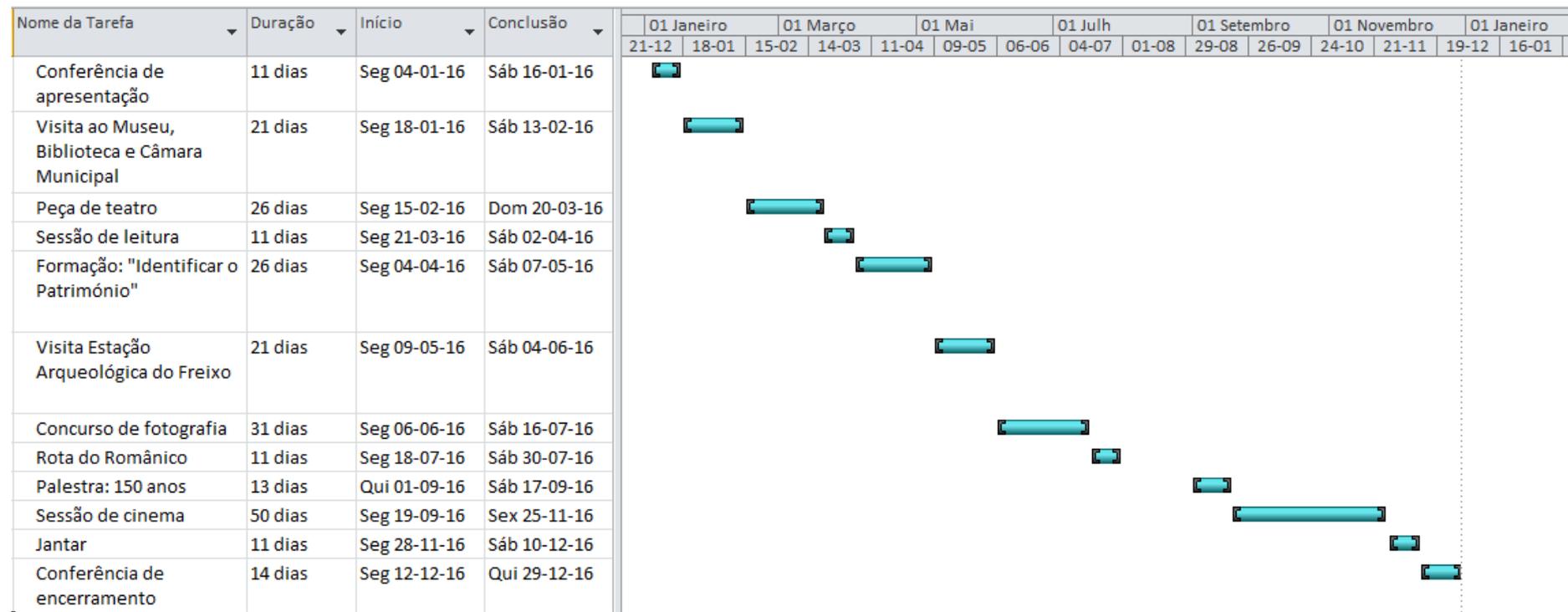


Figura 7 Cronograma relativo à programação para o primeiro ano de atividade da associação

## 4.4 Recursos para a programação

A programação que pretendemos oferecer é bastante diversificada e isso exigirá que se multipliquem esforços no sentido de serem adquiridos todos os recursos necessários à sua realização.

### 4.4.1 Recursos humanos

Algumas atividades, como a palestra sobre os 150 anos de existência do concelho e as visitas guiadas, dependem de pessoas alheias à Associação para a sua realização. Esta realidade implicará a necessidade de entrar antecipadamente em contacto com estas pessoas, para percebermos a sua vontade e possibilidade de participar nos eventos. Pessoas como a professora Emília Monteiro são praticamente imprescindíveis e caso não seja possível a sua participação a sua substituição é difícil de conseguir, no entanto, caso isso venha a acontecer, teremos três possíveis soluções: em primeiro lugar, arranjar alguém com qualificações semelhantes disponível para desempenhar as mesmas funções; em segundo lugar, optar por uma programação diferente; e em terceiro lugar, e em último caso, cancelar a programação agendada.

É importante referir que os responsáveis pela Associação: Armando Marques; Jorge Araújo e Paula Coelho estão presentes nas diferentes programações desempenhando funções em muitas delas.

No que diz respeito às funções de menor relevância, recorreremos ao serviço de voluntariado.

### 4.4.2 Recursos materiais

A programação que necessita de espaços devidamente equipados para a sua realização será, toda ela, desenvolvida em equipamentos cedidos pela Câmara Municipal, como são exemplos o Auditório professora Emília Monteiro e a sala de espetáculos do Marco Fórum XXI, pelo que, não esta prevista a

aquisição de materiais com significativa relevância para além daquelas inicialmente definidos para o espaço físico da Associação, onde também se realizarão atividades.

Uma vez mais, como dependemos de terceiros, teremos de ter em atenção os momentos das diferentes programações para que seja possível a cedência dos espaços.

#### **4.4.3 Serviços externos**

Em atividades como jantar, visita a Tongobriga e peça de teatro, teremos forçosamente de recorrer a serviços externos com pessoas qualificadas para tal. Isso explica o porquê de estas atividades serem significativamente mais caras em relação às demais, apesar de isso não significar a existência de lucro significativo para a Associação.

Todas as funções que não necessitem de pessoas especializadas serão desempenhadas pelos responsáveis da Associação ou pelos voluntários.

---

# Capítulo 5 – Orçamento e Financiamento

---

Orçamento

Orçamento de Tesouraria

Possíveis linhas de financiamento

No sentido de verificar a viabilidade da criação da Associação, apresentamos agora o orçamento para o primeiro ano de atividade, com uma estimativa aproximada dos valores que pensamos movimentar, quer sejam estes ganhos ou perdas.

## 5.1 Orçamento

**Tabela 5** Orçamento do primeiro ano de atividade da Associação

<b>Classe</b>	<b>Conta</b>	<b>Subconta</b>	<b>Especificação</b>	<b>Custo</b>
Classe 4 – Investimentos	43 – Ativos Fixos Tangíveis	433 - Equipamento básico	2 Computadores	1000,00 €
			Livros	300,00 €
			2 Mesas	100,00 €
			8 Cadeiras	80,00 €
			1 Televisão	200,00 €
			1 Leitor de vídeo	80,00 €
			1 Sofá	200,00 €
			DVD`S	150,00 €
		Impressora	100,00 €	
		435 - Equipamento administrativo	Material básico de trabalho	150,00 €
	<b>Total dos Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>2360,00 €</b>		
Classe 6 – Gastos	62 – Fornecimento de Serviços Externos	6221 - Trabalhos especializados	Visita Tongobriga	550,00 €
			Restaurante	1000,00 €
			Grupo de teatro	500,00 €
			Website	1000.00 €
		6222 – Publicidade e propaganda	Publicidade da Associação e da programação	1500,00 €
		6224 Honorários	Responsáveis pela Associação	2000,00 €
			Conferencistas	125,00 €
		624 - Energia e fluídos	Eletricidade do espaço da Associação	300,00 €
			Água do espaço da Associação	90,00 €

		626 - Serviços diversos	Limpeza do espaço da Associação e espaço de conferências	300,00 €	
			Comunicação	300,00 €	
	<b>Total do Fornecimento de Serviços Externos</b>			<b>7665,00 €</b>	
<b>Total dos Custos e Perdas</b>				<b>10025,00 €</b>	
Classe 7 - Rendimentos	72 - Prestação de serviços	721 - Serviço A	Peça de teatro	540,00 €	
		722 – Serviço B	Formação – “Identificar o Património”	275,00 €	
		723 – Serviço C	Visita a Tongobriga	750,00 €	
		734 – Serviço D	Concurso de fotografia	50,00 €	
		735 – Serviço E	Sessão de cinema – “O Alto”	80,00 €	
		736 – Serviço F	Jantar – “Património Gastronómico”	1212,50 €	
		<b>Total da Prestação de serviços</b>			<b>2907,50€</b>
		75 – Subsídios à exploração	752 – Subsídios de outras entidades	Câmara Municipal/Europa Criativa/Fundo de Fomento Cultural	6000,00 €
		<b>Total do Subsídio à exploração</b>			<b>6000,00€</b>
		78 – Outros Rendimentos e Ganhos	78 – Outros	Quota dos sócios	1000,00 €
	Joia do sócios			250,00 €	
	<b>Total dos Rendimentos e Ganhos</b>			<b>1250,00 €</b>	
<b>Total dos proveitos e ganhos</b>				<b>10157,5€</b>	

## **5.1.1 Justificação de valores**

De modo a verificar a viabilidade do projeto torna-se essencial elaborar um estudo económico-financeiro onde devem constar todas as despesas e receitas previstas. Esses valores estão já exibidos no orçamento acima apresentado e passo agora a descrever a e fundamentar mais detalhadamente de cada um deles.

### **5.1.1.1 Investimentos**

#### Conta 43 – Ativos Fixos Tangíveis

Os gastos em Ativos Fixos Tangíveis referem-se exclusivamente aos materiais que integrarão o espaço físico da Associação e que estão ao dispor dos associados. Aqui também se incluem despesas relacionadas com materiais de escritório básico. É importante referir que, maioritariamente, estes custos são fixos, ou seja, não se prevê que tenhamos gastos na aquisição destes materiais futuramente, pelo que, esta despesa só se verificará no primeiro ano de funcionamento. Em materiais como livros e DVD`s estão disponíveis, para o primeiro ano 450,00 €, sendo também possível a aquisição por doação ou empréstimos. No total prevê-se um gasto de 2010,00 € em Ativos Fixos Tangíveis.

Prevê-se que não existam custos relacionados com o aluguer do espaço da Associação pois este será cedido pela Câmara Municipal de Marco de Canaveses.

### **5.1.1.2 Gastos**

#### Conta 62 – Fornecimento de Serviços Externos

## 6221 – Trabalhos especializados

Em algumas atividades desenvolvidas pela Associação será necessário recorrer a serviços externos, nomeadamente aos guias da Estação Arqueológica do Freixo, grupo de teatro e restaurante. Como veremos a seguir nos ganhos, é feita uma previsão de pessoas que participarão nestas atividades, pelo que, o valor que teremos a pagar por estes trabalhos especializados varia em função do número de pessoas que marcarão presença. Aqui prevê-se um gasto de 3050,00 €, onde já se incluem custos relativos à construção do website próprio da Associação no valor de 1000,00 €. Apesar de querermos que o website mostre uma imagem profissional da Associação optaremos por recorrer a um serviço de menor custo dada a previsível dificuldade inicial de obtenção de financiamento que nos impossibilitará de recorrer a serviços mais dispendiosos.

## 6222 – Publicidade e propaganda

Ainda dentro do Fornecimento de Serviços Externos apresentamos despesas relacionadas com publicidade e propaganda. É certo que procuraremos estabelecer parcerias que nos permitam fazer uma boa divulgação, muitas das vezes de forma gratuita, no entanto, decidimos reservar um valor considerável para esta subconta dada a necessidade de existirem boas campanhas de comunicação que tornarão possível a sobrevivência da Associação. O valor destinado à publicidade e propaganda é de 1500,00 €.

## 6224 – Honorários

Em algumas atividades, como a palestra sobre os 150 anos do concelho do Marco de Canaveses e também a sessão de leitura infantil, serão chamadas pessoas exteriores à Associação para as quais estão reservados os devidos honorários no valor de 125,00 €.

No que diz respeito aos responsáveis pela Associação, estes não receberão um ordenado visto não ser uma atividade a tempo inteiro, estando-lhes destinado um valor de 2000,00 € a atribuir no final do ano. Contudo, espera-se que nos anos seguintes a Associação seja capaz de atrair mais pessoas e de realizar mais atividades que permitirão maiores recompensas monetárias aos seus responsáveis. No total, prevê-se gastar em honorários 2125,00 €.

#### 624 – Energia e Fluidos

Apesar do espaço físico da Associação pertencer à Câmara Municipal, os gastos com luz e água ficarão a cargo da própria Associação, prevendo-se aqui um gasto de 300,00 € e 90,00 € respetivamente.

- Eletricidade
  - 25€ X 12meses= 300,00 €
- Água
  - 7.5€ X 12meses=90,00 €

#### 626 – Serviços diversos

Como é previsível que seja necessário recorrer a serviços de limpeza, quer para o próprio espaço, quer para os diferentes espaços onde se vão realizar as diversas atividades, ficam reservados 300,00 € para essa eventualidade.

Certos são os 300,00 € anuais que pagaremos por serviços de comunicação (internet e telefone). Aqui podemos encontrar atualmente um serviço de 25,00 € mensais que, multiplicado por 12 meses perfaz o total mencionado.

Somando todas estas despesas com Fornecimento de Serviços Externos prevê-se um gasto de 7665,00 €.

### 5.1.1.3 Rendimentos

#### 72 – Prestação de Serviços

Como já vimos, algumas das atividades serão pagas, o que permitirá a obtenção de algum lucro. Para o cálculo desse valor fez-se uma previsão de pessoas que irão participar nas atividade, e que agora passamos a apresentar:

#### Peça de teatro

- Valor: 6,00 € para público em geral; 4,00 € para sócios
- Previsão de participação: 80 pessoas (10 Sócios; 70 público em geral)
- Receita: 540 euros
  - $70P \times 7€ = 490,00 €$
  - $10S \times 5€ = 50,00 €$

Note-se que, inicialmente, está previsto um gasto de 500 euros com o grupo de teatro o que significa que o lucro com a realização desta atividade será de apenas 40,00 €.

#### Formação – “Identificar o Património”

- Valor: 10,00 € para público em geral; 5,00 € para sócios
- Previsão de participação: 30 pessoas (5 Sócios; 25 público em geral)
- Receita: 275,00 €
  - $25P \times 10€ = 250 €$
  - $5S \times 5€ = 25 €$

Como os formadores são as pessoas responsáveis pela Associação, que possui competências para tal, esta atividade renderá um total de 275 €.

### Visita guiada à Estação Arqueológica do Freixo – Tongobriga

- Valor: 15,00 € para público em geral; 10,00 € para sócios
- Previsão de participação: 55 pessoas (15 Sócios; 40 público em geral)
- Receita: 750,00 €
  - $40P \times 15€ = 600,00 €$
  - $15S \times 10€ = 150,00 €$

Apesar de a atividade gerar uma receita de 750,00 € prevê-se apenas um lucro de 200,00 €, isto porque o valor que teremos de pagar à Estação Arqueológica do Freixo por cada pessoa, para visita às instalações e refeições será de 10,00 € por pessoa, que perfaz um total de 550,00 €.

Os sócios pagarão apenas o valor da visita; ao público em geral é acrescido um valor de 5,00 €.

### Concurso de Fotografia – “Património nas aldeias”

- Valor: 2,00 € para público em geral; grátis para sócios
- Previsão de participação: 25 público em geral
- Receita: 50,00 €
  - $25P \times 2 € = 50,00 €$

Esta é uma atividade completamente grátis para sócios. O restante público fica sujeito ao pagamento simbólico de 2,00 € por pessoa, que nos permitirá controlar os participantes e também angariar dinheiro para o prémio da fotografia vencedora. Com esta atividade prevê-se um lucro de 50,00 €

### Sessão de cinema – “O Alto”

- Valor: 2,00 € para o público em geral; grátis para sócios
- Previsão de participação: 40 público em geral
- Receita: 80,00 €
  - $25P \times 2€ = 80,00 €$

Tal como o concurso de fotografia, esta é uma atividade completamente gratuita para os sócios. O restante público fica sujeito ao pagamento de 2,00 € por pessoa. Com esta atividade prevê-se a obtenção de receita no valor de 80,00 €.

#### Jantar – “Património gastronómico”

Valor: 22,50 € para sócios; 25,00 € para não sócios

Previsão de participação: 50 pessoas (15 Sócios; 35 público em geral)

Receita: 1212,50 €

Para a realização desta atividade teremos de recorrer a serviços externos, neste caso do restaurante, pelo que, apesar de a receita ser de 1212,50 € o lucro será apenas de 212,50 €. O restaurante exige o pagamento de 20 euros por participante, o que se traduz num pagamento de 1000,00 € por parte da Associação.

As restantes atividades que não estão aqui descritas são gratuitas, o que significa que não darão qualquer lucro.

#### Conta 75 – Subsídios à exploração

Ainda no presente capítulo, serão estudadas algumas opções de financiamento que nos permitirão levar a cabo o presente projeto. Tendo em conta os gastos já calculados, assim como os rendimentos, prevê-se que para iniciar a atividade a Associação necessite de um financiamento de 6000,00 €

#### Conta 76 – Outros Rendimentos e Ganhos

Os sócios ficarão sujeitos ao pagamento de uma quota anual de 20,00 € assim como de uma joia de inscrição de 5,00 €. Um dos objetivos traçados inicialmente é a obtenção de 50 associados, sendo assim, prevê-se uma

receita anual, com os sócios, no valor de 1250,00 €. Sendo 1000,00 € correspondentes à quota anual e 250,00 € correspondentes à joia de inscrição.

## 5.2 Análise da viabilidade económica e financeira

Depois de somadas todas as despesas necessárias para a concretização do projeto assim como as receitas que este conseguirá gerar futuramente, torna-se agora importante compreender a realidade do mesmo, ou seja, a sua viabilidade. Neste sentido, foi elaborado um orçamento de tesouraria (página seguinte) onde constam todos os gastos e receitas mensais no período compreendido entre o mês de janeiro de 2016 até ao mês de dezembro de 2016.

Para iniciar a sua atividade, a Associação necessita de um investimento exterior de 6000,00 €. Aproximadamente metade desse valor (3000 €) destina-se a cobrir as despesas relacionadas com o espaço físico: equipamento básico, eletricidade, comunicação e limpeza. Dos 3000,00€ restantes, 2500,00 € serão direcionados para a publicidade e para a construção do Website próprio.

Para além desse financiamento, prevê-se que a Associação consiga atingir um lucro de 857,50 € com as atividades e 1250,00 € com as quotas e joias dos seus associados. Este valor será utilizado para pagamentos de honorários. Caso estes valores não se venham a registar os honorários pagos aos seus responsáveis terão de ser reduzidos consoante os valores atingidos.

Como vimos, grande parte da necessidade de financiamento destina-se a despesas fixas de constituição que não se repetirão em anos seguintes. A partir daí e através das atividades a Associação consegue gerar receita, o que quer dizer que ela conseguirá sobreviver futuramente, dado que não terá despesas avultadas de constituição como no primeiro ano.

No final do primeiro ano prevê-se um lucro de 132,50 € que serão aplicados na atividade do ano seguinte.

## 5.3 – Orçamento de Tesouraria

Tabela 6 Orçamento de tesouraria

	Janeiro 2016	Fev. 2016	Março 2016	Abril 2016	Mai 2016	Junho 2016	Julho 2016	Agosto 2016	Setem. 2016	Out. 2016	Nov. 2016	Dezem. 2016
<b>Rubricas</b>												
<b>Classe 4 – investimentos</b>												
43 – Ativos Fixos Tangíveis												
• Computadores	1000 €											
• Livros	100 €	100 €	100 €									
• Mesas	100 €											
• Cadeiras	80 €											
• Televisão	200 €											
• Leitor de DVD	80 €											
• Sofá	200 €											
• DVD`S	100 €	50 €										
• Impressora	100 €											
• Material de escritório	150 €											
<b>Total dos investimentos</b>	<b>2110 €</b>	<b>150 €</b>	<b>100 €</b>									
<b>Classe 6 – Gastos</b>												
62 – FSE												
• Tongobriga						550 €						
• Restaurante												1000 €
• Grupo de Teatro			500€									
• Website	1000 €											
• Publicidade	1500 €											

• Honorários									125 €			2000 €
• Energia e fluídos	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€	32.5€
• Serviços de limpeza	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€
• Comunicação	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€	25€
<b>Total dos gastos</b>	<b>2582,5 €</b>	<b>82.5€</b>	<b>582.5€</b>	<b>82.5€</b>	<b>82.5€</b>	<b>632.5€</b>	<b>82.5€</b>	<b>82.5€</b>	<b>207.5€</b>	<b>82.5€</b>	<b>82.5€</b>	<b>3082,5€</b>
<b>Classe 7 – Rendimentos</b>												
• Peça de teatro			540 €									
• Formação				275 €								
• Visita a Tongobriga						750 €						
• Concurso de fotografia						50 €						
• Sessão de cinema										80 €		
• Jantar												1212,50€
• Subsídios à exploração	6000 €											
• Quota anual	200 €	400 €	400 €									
• Joia	50 €	100 €	100 €									
<b>Total dos recursos financeiros</b>	<b>6250 €</b>	<b>500 €</b>	<b>1040 €</b>	<b>275 €</b>		<b>800 €</b>				<b>80 €</b>		<b>1212,50 €</b>
<b>Saldo Inicial das disponibilidades</b>	<b>6250 €</b>	<b>1557,5 €</b>	<b>1825€</b>	<b>2182,5 €</b>	<b>2375€</b>	<b>2292,5 €</b>	<b>2460€</b>	<b>2377,5 €</b>	<b>2295€</b>	<b>2087,5 €</b>	<b>2085€</b>	<b>200,2€</b>
<b>Saldo final das disponibilidades</b>	<b>1557,5€</b>	<b>18251€</b>	<b>2182,5 €</b>	<b>2375€</b>	<b>2292,5 €</b>	<b>2460€</b>	<b>2377,5 €</b>	<b>2295€</b>	<b>2087,5 €</b>	<b>2085€</b>	<b>2002,5 €</b>	<b>132,5€</b>

## 5.4 Possíveis linhas de financiamento

Como vimos no ponto anterior referente ao orçamento, para que o projeto possa avançar e para que a Associação ganhe forma é necessário um financiamento de 6000,00 euros. Assim, passamos agora ao estudo de possíveis linhas de financiamento.

Visto que se trata de uma quantia relativamente baixa uma opção seria recorrer a financiamentos atribuídos pela própria Câmara Municipal do Marco de Canaveses que, por exemplo, em janeiro do presente ano atribuiu cerca de 120 mil euros para associações do concelho, dando aqui sinais de consciencialização da importância que as associações têm para comunidades como esta. Segundo palavras do presidente Manuel Moreira,

*É fundamental existir uma relação de proximidade entre a Câmara Municipal e as nossas instituições, que realizam um importante trabalho de serviço público a favor da comunidade marcoense. O nosso Concelho precisa de marcas distintivas e de referência, que são sem dúvida as nossas associações sociais, culturais, recreativas, desportivas e humanitárias. Ao longo dos últimos nove anos, temos procurado ser parceiros ativos e positivos, apoiando técnica e financeiramente estas associações que tanto contribuem para o desenvolvimento e bem-estar da nossa terra.<sup>34</sup>*

Esta forma de pensar e de agir por parte do principal órgão de poder local faz-nos ter boas perspetivas não só para um possível financiamento mas também para todo o apoio que será necessário ter na constituição da Associação.

Fazendo agora uma análise a nível nacional, podemos encontrar algumas linhas de financiamento, como por exemplo o Fundo do Fomento

---

<sup>34</sup> Marco de Canaveses (online) - Câmara Municipal atribui mais de 120 mil euros a Associações do concelho. Disponível em <http://www.cm-marco-canaveses.pt/index.php?info=YTozOntzOjQ6Im1lbnUiO3M6MzoiY2FtIjtzOjU6ImFjY2FvIjtzOjEyOiJub3RpY2lhc19sZXliO3M6MjoiWQo3M6NDoiMTczMCI7fQ>. Consulta [19-03-2015].

Cultural que é um fundo autónomo, criado em 1973 no âmbito da Direção-Geral dos Assuntos Culturais, regendo-se atualmente pelo decreto-lei nº 102/80 de 9 de maio.<sup>35</sup>

Este fundo tem as seguintes atribuições<sup>36</sup>:

- *Prestar apoio financeiro às atividades de promoção e difusão dos diversos ramos da cultura;*
- *Subvencionar ações de defesa, conservação e valorização dos bens culturais;*
- *Subsidiar a realização de congressos, conferências, reuniões, missões e outras iniciativas de natureza cultural, e bem assim, a participação em manifestações semelhantes que tenham lugar no estrangeiro;*
- *Custear a divulgação, interna ou externa, dos programas e realizações culturais e artísticas;*
- *Financiar estudos e investigações de carácter cultural;*
- *Conceder subsídios e bolsas para outros fins de ação cultural.*

Fazendo uma análise aos vários pontos, passíveis de atribuição do fundo, facilmente conseguimos encaixar o presente projeto em alguns deles, sendo então possível que este possa, futuramente, vir a ser financiado por este fundo.

Passando agora a fazer uma análise a nível europeu, podemos igualmente encontrar formas de financiamento. Uma dessas formas é o programa “Europa Criativa (2014-2020)” que tem forma através do regulamento (UE) N.º1295/2013 adotado pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho da União Europeia.

---

<sup>35</sup> Governo de Portugal: Secretaria de Estado da Cultura – **Fundo de Fomento Cultural** (online). Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/secretarios-de-estado/secretario-de-estado-da-cultura/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/fundo-de-fomento-cultural.aspx>. Consulta. [19-03-2015].

<sup>36</sup> IDEM, *Ibidem*.

Este fundo trata-se de um “novo programa-quadro para os sectores culturais e criativos ao abrigo do quadro financeiro plurianual para 2014-2020, e que cria um mecanismo financeiro totalmente novo para facilitar o acesso ao financiamento.”<sup>37</sup>

Os seus objetivos passam por<sup>38</sup>:

- *Salvaguardar, desenvolver e promover a diversidade cultural e linguística europeia e promover o património cultural da Europa;*
- *Reforçar a competitividade dos setores culturais e criativos europeus, nomeadamente do setor audiovisual, num contexto transnacional e internacional.*

Podemos então concluir com esta análise que existem possíveis linhas de financiamento quer a nível local, nacional e mesmo europeu, a que o presente projeto se pode candidatar e vir, futuramente, a beneficiar.

Das três propostas aqui apresentadas, a que pensamos ser mais benéfica será o financiamento da própria Câmara Municipal de Marco de Canaveses por ser mais rápido; permitir um maior apoio e contacto direto.

---

<sup>37</sup> Gabinete para os meios de comunicação social – **Programa europa criativa** (online). Disponível em: <http://www.gmcs.pt/pt/noticias/programa-europa-criativa-2014-2020>. Consulta [19-03-2015].

<sup>38</sup> IDEM, *Ibidem*.

---

## **Capítulo 6 – Plano de Comunicação**

---

Criação de uma imagem

Criação de uma matéria jornalística

Criação de um cartaz publicitário

Divulgação via órgãos de comunicação social

Realização de campanhas de publicidade

Para que a Associação consiga chegar a um número satisfatório do seu público-alvo, esta tem de estar em permanente contato com o seu exterior, lançando informações sobre si e sobre a sua atividade de forma cativante e atrativa. Neste sentido, achamos por bem elaborar um pequeno plano de comunicação que, numa fase inicial do projeto, será utilizado por nós como forma de dar a conhecer a Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial de Marco de Canaveses à população.

## 6.1 Criação de uma imagem

Para que o projeto seja facilmente identificado por qualquer pessoa ao seu redor, torna-se necessária a criação de uma imagem. Esta imagem deve ser única, simples e apelativa, despertando o interesse de quem a visualiza através de uma boa conjugação de cores, estilos e materiais.

Essa imagem deve estar presente em todos os materiais utilizados pela Associação, como por exemplo:

- Material publicitário;
- Anúncios nos órgãos de comunicação social;
- Materiais utilizados na promoção das diferentes programações;
- Fichas de inscrição em atividades;
- Fichas de avaliação de atividades;
- Site próprio e redes sociais.

Na imagem devem constar alguns elementos identificadores como o nome da Associação e, se possível, um pequeno elemento gráfico. Pondo isto, apresentamos a seguinte proposta de imagem/logotipo:



**Figura 8** logotipo da Associação

Para além do nome da Associação o logotipo contempla mais dois elementos: em primeiro lugar as linhas ondulantes que nos remetem para os dois rios que passam por este concelho (Douro e Tâmega) e que tanta importância têm para o mesmo; e em segundo lugar as cores castanhas das letras e dos contornos que nos remetem para o património arqueológico que tão presente está nestas paragens e que lhe dá uma riqueza patrimonial como poucos.

## 6.2 Criação de um cartaz publicitário

Os cartazes publicitários, a par da comunicação via órgãos de comunicação social, são excelentes meios de divulgação. Para este projeto prevê-se a criação de vários cartazes publicitários para as diferentes programações, no entanto, apresentamos aqui apenas uma proposta do cartaz de apresentação da Associação à população:

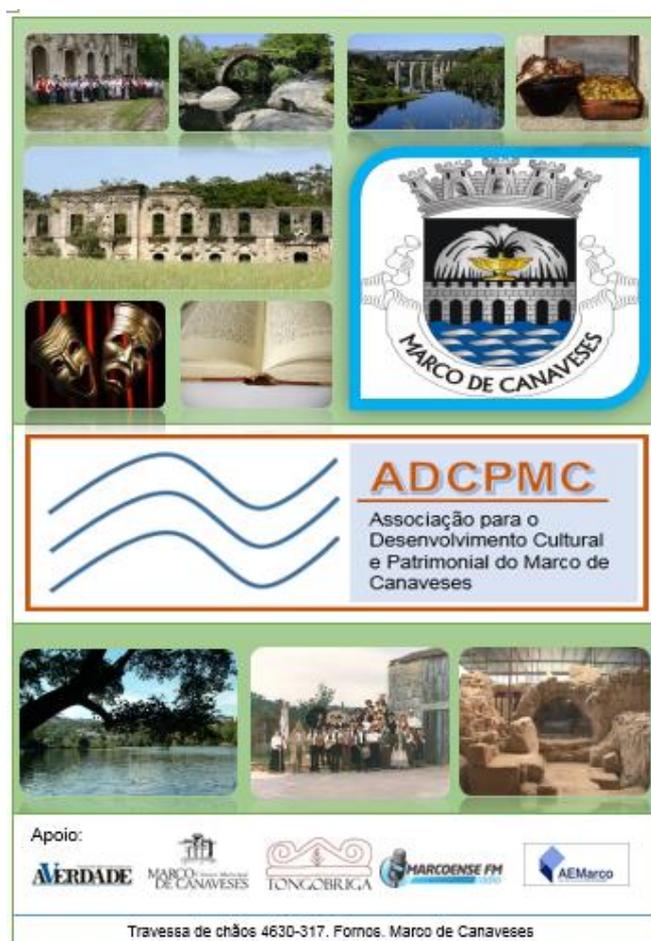


Figura 9 Cartaz publicitário

## 6.3 Criação de uma matéria jornalística

Como já temos vindo a referir em capítulos anteriores, é importante que a informação sobre a Associação e sobre as suas atividades chegue a uma grande parte da população que selecionamos, como sendo o nosso público-alvo. Para garantir tal objetivo é fulcral a criação de uma matéria jornalística que deverá aparecer em jornais da região ou próximos desta, como são exemplos o jornal “A verdade”; “Penafidense”; “Comércio de Baião” e “jornal de Amarante”. Destes quatro damos especial importância ao Jornal “A verdade” por ser editado no concelho, contendo notícias sobre o mesmo e ser lido por grande parte da sua população.

Apesar de a criação de uma matéria jornalística estar sempre dependente da criatividade e inspiração de cada um, existem alguns aspetos que devem ser tomados em consideração e deve conter elementos como:

- Título – deve ser apelativo e deve ser indicativo do assunto que se tratará de seguida.
- Um “Lead”<sup>39</sup> – Deve responder a questões como: o quê? Quem? Quando? E onde?
- Corpo de texto – desenvolve os elementos informativos referidos no Lead.

Tendo estes pontos em atenção, apresentamos a seguinte proposta de primeira matéria jornalista com elementos que, na nossa opinião, devem estar presentes.

### **Um novo olhar sobre a cultura e património do Marco de Canaveses**

*Será inaugurada em Janeiro de 2016 a Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial de Marco de Canaveses que, durante esse mesmo ano, organizará um conjunto de atividades culturais que estarão ao dispor da população local, sob o tema: História e Património do Marco de Canaveses*

---

<sup>39</sup> Abertura de notícia, reportagem, etc. onde se apresenta sucintamente o assunto

*Trata-se de uma iniciativa privada com o apoio da Câmara Municipal de Marco de Canaveses que, tendo consciência da falta de oferta cultural existente no Concelho, decide apoiar este projeto único e inovador, que promete mudar hábitos e costumes da população ao mesmo tempo que promove a cultura e o património.*

*Este projeto parte da iniciativa de Armando Marques, residente em Marco de Canaveses e com formação na área da gestão patrimonial que, após completar o seu percurso académico e tendo consciência das necessidades do concelho a este nível, decide criar uma associação cultural com objetivos que passam pela promoção e estudo do património local; fomento cultural; interação entre organismos públicos e privados e democratização do acesso à cultura.*

*Para o primeiro ano de funcionamento prevê-se a realização de diversas atividades nomeadamente, visitas guiadas, formações, concursos, conferências, teatro, entre outras. Depois do primeiro ano, que já se encontra totalmente planeado, prevê-se que a Associação continue em funcionamento com novas atividades e objetivos ainda mais ambiciosos.*

*A Associação contará ainda com um espaço de convívio disponível apenas aos seus sócios, onde estes poderão usufruir de alguns materiais como livros, acesso a internet e DVD`S.*

*Caso esteja interessado em se associar a este projeto ou obter mais informações sobre a sua programação anual, deve dirigir-se às instalações na Travessa de chãos 4630-317, Fornos. Marco de Canaveses ,Porto; entrar em contacto através do site próprio ou facebook; ou falar diretamente com os responsáveis pela Associação: Armando Marques, Jorge Araújo e Paula Coelho.*

## 6.4 Divulgação via órgãos de comunicação social e internet

Depois do logotipo, cartaz publicitário e matéria jornalística estarem criados é agora necessário pô-los em circulação. Ou seja, temos de nos servir dos órgãos de comunicação social que existem ao nosso redor para que eles, através de uma boa utilização destes materiais, consigam levar o nome da Associação a uma grande parte da população.

No que diz respeito a jornais, já aqui foram apontados o jornal “A verdade”; “Penafidense”; “Comércio de Baião” e “Jornal de Amarante” como sendo essencial que estes publiquem regularmente notícias e informações sobre o trabalho da Associação. Como são jornais que delimitam o seu espaço de ação, certamente chegaremos a um bom número de pessoas que consideramos ser o nosso público-alvo.

Para além dos jornais, a rádio terá também um papel importante na sua promoção. O especial destaque vai para a rádio “Marcoenese” com a qual procuraremos estabelecer parcerias e que deverá, nos dias pré-estabelecidos, fazer publicidade através da leitura de pequenos textos. Estes textos devem ser redigidos pelos responsáveis da Associação e reencaminhados para as instalações da rádio local.

Outra forma de promoção será a menção regular no site e facebook da Câmara. Estes dois recursos são visitados regularmente por grande parte da população que consideramos ser o nosso público-alvo, pelo que, uma informação regular e atualizada nestes espaços levará a que esta chegue a um maior número de pessoas.

É de lembrar que se pretende a criação de site e facebook próprios que devem estar atualizados com a introdução de novos conteúdos, e conter informações detalhadas sobre a Associação e sobre os seus eventos. No entanto, para que as pessoas cheguem a estes instrumentos próprios de divulgação, terá de haver uma boa campanha de comunicação através dos instrumentos de comunicação anteriormente referidos.

## 6.5 Realização de campanhas de publicidade

A realização de campanhas de publicidade, ao contrário dos materiais publicitários e órgãos de comunicação social referidos até aqui, permite-nos ter controlo sobre as pessoas a que chegamos e a quantidade a que chegamos, ou seja, é mais eficaz. Neste sentido, deveremos ter um papel ativo, desenvolvendo campanhas de publicidade junto do público-alvo.

Visto encontrarmos no nosso público-alvo jovens entre os 14 e os 18 anos, que ainda se encontram a cumprir o ensino obrigatório, uma das campanhas passa pela ida às instituições de ensino falar diretamente a estes jovens sobre o trabalho da Associação.

Outra possível campanha de publicidade é a presença em eventos desenvolvidos pela Câmara Municipal, como festividades e feiras, onde se incentivará a adesão de novos sócios, serão esclarecidas dúvidas e divulgadas as diferentes programações para os diferentes momentos.

Utilizando o cartaz anteriormente criado, e futuros cartazes, devem também ser distribuídos panfletos em pontos de referência, ou casa a casa, para que possam ser vistos pelo nosso público-alvo.

Para além disso, a própria conferência de apresentação terá como objetivo primário dar a conhecer a Associação ao seu público-alvo, pelo que, também a podemos encarar como sendo uma das nossas campanhas de promoção.

## Conclusão

O desenvolvimento deste projeto, que consiste na criação de uma associação cultural, tem como objetivo primeiro promover o conhecimento e o fomento cultural no concelho do Marco de Canaveses.

Apesar de nos dias de hoje já haver uma certa consciência da importância da cultura e do património como meios de desenvolvimento local, especialmente em pequenas localidades com elevada riqueza a este nível, o que se verifica é que ainda existe uma grande falta de entidades públicas e/ou privadas que invistam neste setor de forma satisfatória para conseguirem atingir essa promoção local.

Em Marco de Canaveses a oferta cultural não é completamente nula. No entanto, e olhando para a riqueza patrimonial e cultural do concelho, pensamos que poderá ser feito algo mais nesse sentido. Algumas instituições como a Estação Arqueológica do Freixo e a Câmara Municipal de Marco de Canaveses são as principais responsáveis pela oferta cultural existente, no entanto, e especialmente no caso da primeira instituição mencionada, essa oferta torna-se muito limitativa, repetida e pontual, pelo que, poderá ser pertinente a existência de uma entidade privada que, em parceria com a Câmara Municipal, passaria a colocar ao dispor da população uma oferta cultural variada e regular. A Associação para o Desenvolvimento Cultural e Patrimonial de Marco de Canaveses foi concebida sobre esse princípio e com esse propósito.

O projeto deve ser levado a cabo com seriedade e consciência da necessidade de haver rigor no cumprimento dos seus objetivos, sendo aqui papel dos gestores do património, enquanto líderes, serem responsáveis pela realização do projeto, pois são estes o elemento-chave para o sucesso do mesmo e que o torna único.

É verdade que existe alguma dificuldade em avançar com projetos desta natureza nos dias de hoje, onde o financiamento está muito dificultado, mas como o projeto não necessita de um investimento demasiado elevado é possível que este venha a ser facilmente financiado por alguma das hipóteses mencionadas no corpo de trabalho.

Em jeito de conclusão, e olhando para todos os pontos aqui mencionados desde a sua pertinência e importância até à sua viabilidade, pensamos que este é um projeto credível que tem razão de ser e que certamente será uma mais-valia para o concelho de Marco de Canaveses caso venha um dia a ser implementado. Note-se que o projeto foi desenvolvido para ser implementado no ano de 2016, no entanto, isso não impossibilita que este venha a ser posto em prática em anos posteriores.

## Bibliografia

COELHO, Luís Alberto Mendes Brandão – **Associativismo e Desenvolvimento: o caso da ribeira de pena**. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Departamento de economia, Sociologia e Gestão.

Conselho local de Ação Social de Marco de Canaveses Rede social: Pré-diagnóstico social do Marco de Canaveses. [S.l.:s.n.], 2007

Convenção para a Salvaguarda e Proteção do Património Arquitetónico da Europa. Artigo 14º

Decreto-Lei nº 460/77. D.R. 1ª Série 257 (7-11-1977) 2656.

GOMES, Rui Telmo; LOURENÇO, Vanda e MARTINHO, Teresa Duarte - **Entidade Culturais e Artísticas em Portugal**. Observatório das atividades culturais. Coord. NEVES, José Soares. Textype, Artes Gráficas, Lda.: Lisboa, 2006. ISBN: 972-8488-37-8.

Instituto Nacional de Estatística - **Censos 2011 Resultados definitivos: zona Norte**. INE: Lisboa, 2012. ISBN978-989—25.0186-4.

MENDES, Vítor - **Como constituir uma Associação: Guia prático das Associações**. Legis editora: Lisboa, 2005.

MONTEIRO, Emília – **Marco de Canaveses: 150 anos**. Marco de Canaveses: Copimarco, 2002.

Organization for Economic Co-operation and Development - **Culture and local Development**. OECD Publications: Paris, 2005. ISBN 92-64-00990-6.

PEREIRA, Cristina Isabel; MONTEIRO, Sílvia Raquel – **Diagnóstico Social: Marco de Canaveses**. Rede Social CLAS-marco de canaveses: Marco de Canaveses, 2007.

RABELO, João; CORREIA, Leonida e CRISTOVÃO, Artur - **Redes culturais e desenvolvimento local: a experiência da comum**. “Rev. Estudos regionais” nº 15. [S.l.:s.n.], 2007.

Unidade técnica para a reorganização administrativa do território – **Marco de Canaveses**. Lisboa: [S.l.], 2012.

## Sítios na internet

Casas-de-ferias. Marco de Canaveses – **O que ver e visitar** (online). Disponível em: [http://www.casas-de-ferias.com.pt/propriedades/pdfs/marcoduncanaveses\\_59204036826.pdf](http://www.casas-de-ferias.com.pt/propriedades/pdfs/marcoduncanaveses_59204036826.pdf). / Consulta [10-02-2015].

Gabinete para os meios de comunicação social – **Programa europa criativa** (online). Disponível em: <http://www.gmcs.pt/pt/noticias/programa-europa-criativa-2014-2020>. Consulta [19-03-2015].

Gestor.net – **Como definir o público-alvo** (online). Disponível em: <http://gestor.pt/como-definir-um-publico-alvo/>. Consulta [12-02-2015].

Governo de Portugal: Secretaria de Estado da Cultura – **Fundo de Fomento Cultural** (online). Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/secretarios-de-estado/secretario-de-estado-da-cultura/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/fundo-de-fomento-cultural.aspx>. Consulta. [19-03-2015].

Marco de Canaveses - **Câmara Municipal atribui mais de 120 mil euros a Associações do concelho** (online). Disponível em <http://www.cm-marco-canaveses.pt/index.php?info=YTozOntzOjQ6Im1lbnUiO3M6MzoiY2FtIjtzOjU6ImFjY2FvIjtzOjEyOiJub3RpY2lhc19sZXliO3M6MjoiaWQiO3M6NDoiMTczMCI7fQ>. Consulta [19-03-2015].

Ministério da cultura – **Área Arqueológica do Freixo: Tongobriga** (online). Disponível me: <http://tongobriga.com.sapo.pt/>. Consulta [02-03-2015].