

4. Visão e Objectivos Operacionais

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

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

Assim, a **Visão** está enunciada do seguinte modo:

MARINHA GRANDE TERRITÓRIO DE INOVAÇÃO

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

Deste modo, são **Objectivos Operacionais**:

1. Promover a gestão ambiental sustentável
2. Apoiar a sustentação da inovação empresarial
3. Intervir na coesão social
4. Informar e comunicar

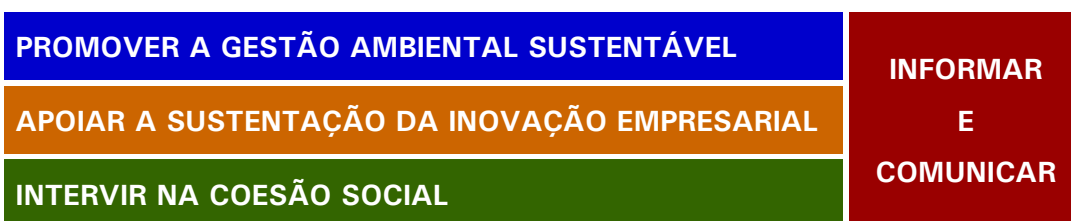
Esta apresentação dos objectivos não pretende impor uma ordem de prioridade, entre eles, nem tão pouco uma ordem sequencial de actuação. Esta estruturação está assente numa lógica de engrenagem, onde as metas atingidas em cada um dos

4. Visão e Objectivos Operacionais

objectivos provocam um efeito de alavancagem entre eles, sendo o resultado global maior do que a soma das partes.

Deste modo, define-se um objectivo que pretende direccionar as actuações no pilar do Ambiente e dois objectivos cujas acções cruzam os pilares Economia, Sociedade e Conhecimento e Inovação. Por último, mas não menos importante, define-se um objectivo que pretender ser a base do sucesso da implementação dos outros. Numa sociedade que se quer moderna e desenvolvida, a visibilidade é o conceito chave do sucesso. Na Marinha Grande esta necessidade torna-se imperativa e é neste sentido que se cria o objectivo operacional “Informar e Comunicar”, que se converte, assim, na condição indispensável à consolidação dos restantes objectivos operacionais, tornando-se então num objectivo operacional por si próprio, transversal a todo o processo.

Assim, os **objectivos operacionais** devem considerar-se da seguinte forma:



A evidência de que este objectivo transversal é primordial, justifica, em nosso entender, um conjunto de acções, que pela sua importância são destacadas dos restantes Planos de Acção. É nesta premissa que surge um volume independente deste relatório: **Estratégia de Informação e Comunicação**. Esta deve ser amplamente explorada e deve funcionar como uma ferramenta de trabalho constante.

A situação actual do Município impõe uma mudança clara e decisiva: o dever de informar os munícipes e de promover a sua **participação activa** nos desígnios que são de toda a comunidade. Nesta matéria, o Concelho da Marinha Grande parte com a vantagem da experiência adquirida com as 1^{as} Jornadas de Economia, onde se conseguiu chamar à participação importantes actores do Concelho. A transposição ou o alargamento aos restantes actores da comunidade local é o passo que falta para a concretização da mudança participativa e aglutinadora. Gerir esta mudança com sucesso implica criá-la, assumindo-a como uma oportunidade e não como uma ameaça.

4. Visão e Objectivos Operacionais

A Autarquia, enquanto líder no processo da Agenda 21 Local, tem pela frente a responsabilidade de criar condições que permitam o êxito da implementação deste programa local de gestão do Desenvolvimento Sustentável. O conhecimento público desta iniciativa municipal é um poderoso instrumento de influência na apropriação pela comunidade dos objectivos e metas que se propõem. Para isso, é fundamental deter continuamente informação actualizada, valorizar os recursos mais importantes e transformar tudo isso num processo evolutivo. Neste contexto, a execução das medidas constantes da **Estratégia de Informação e Comunicação** tem uma importância preponderante. Reiteramos, por isso, que conhecer e apropriar os conceitos inerentes ao processo é por si só factor crítico de sucesso do programa da Agenda 21 Local.

Com base nestas premissas propõe-se o primeiro Plano de Acção, independente e subsequente a todo o processo, cujo objectivo primordial é envolver a comunidade local: **Plano de Acção – Operacionalizar a implementação da Agenda 21 Local.**

Os restantes Planos de Acção estão agregados em função dos Objectivos Operacionais definidos.

4. Visão e Objectivos Operacionais

Objectivos Operacionais	Planos de Acção
PA – Operacionalizar a implementação da Agenda 21 Local	
PROMOVER A GESTÃO AMBIENTAL SUSTENTÁVEL	PA 01 – Promover a ecoeficiência do uso da água, garantindo a qualidade no abastecimento
	PA 02 – Apostar na eficiência energética e nas energias renováveis
	PA 03 – Dinamizar a mobilidade territorial sustentável
	PA 04 – Requalificar o património natural e construído
APOIAR A SUSTENTAÇÃO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL	PA 05 – Valorizar e potenciar o capital humano
	PA 06 – Refazer o modo “como fazemos”
	PA 07 – Estimular a criação e integração em redes potenciadoras de inovação
	PA 08 – Promover um turismo integrado
	PA 09 – Melhorar o modelo relacional interno e externo da Autarquia
	PA 10 – Implementar na Autarquia um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho
INTERVIR NA COESÃO SOCIAL	PA 11 – Estimular os jovens para um crescimento activo e responsável
	PA 12 – Dinamizar acções de formação ao longo da vida
	PA 13 – Promover o envelhecimento activo
	PA 14 – Fomentar o empreendedorismo a criatividade

4. Visão e Objectivos Operacionais

Com a gradual concretização destes objectivos pretende-se evoluir naturalmente para níveis de exigência superiores, o que, mais tarde, poderá resultar numa reformulação mais ambiciosa da Visão.

Objectivo operacional - Promover a gestão ambiental sustentável

A linha de costa, com praias de boa qualidade e um extenso pinhal (com uma gestão e ordenamento de referência) conferem à Marinha Grande uma qualidade ambiental aceitável. Acresce a isto uma qualidade do ar razoável e as melhorias efectuadas no ambiente urbano, com a valorização de alguns espaços públicos. No entanto, o Município necessita ainda de corrigir alguns aspectos para elevar os padrões de qualidade ambiental, nomeadamente: a qualidade da água superficial, que em regra é de má qualidade; a qualidade da água subterrânea, que por vezes apresenta valores que ultrapassam os valores máximos recomendados nos parâmetros avaliados; alguns parâmetros negativos no sistema de abastecimento de água; um baixo aproveitamento de energias alternativas; fortes constrangimentos no tráfego rodoviário; níveis de ruído acima dos limites permitidos, são apenas alguns exemplos. A política de sustentabilidade do Município da Marinha Grande deve passar pela correcção dos aspectos ambientais que, embora pontuais, são de carácter prioritário, bem como pelo desenvolvimento de novas estratégias concertadas em áreas ambientais específicas.

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

A integração de princípios e medidas ambientais na gestão autárquica é fundamental, o que se consegue através da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental na Autarquia. Este permitirá optimizar a organização da informação ambiental, minimizar os impactes da actividade camarária, consciencializar todos os funcionários para as

4. Visão e Objectivos Operacionais

questões ambientais e, fundamentalmente, tornar o Ambiente num aspecto a considerar em todas as decisões e processos realizados.

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

Num concelho dinâmico como a Marinha Grande, a mobilidade é fundamental. A falta de transportes públicos leva a maioria da população a optar pelo transporte individual, aumentando o trânsito no centro da Cidade e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento das emissões de gases de efeito de estufa e para as alterações climáticas. É por isso fundamental promover a criação de um sistema de transportes públicos funcional, e complementá-lo com soluções de transporte mais ecológicas, como a bicicleta (outrora muito utilizada), veículos eléctricos a bateria ou híbridos e também com soluções criativas, como o sistema de *Car pooling* (partilha de boleias). A actividade industrial gera um volume muito elevado de trânsito de veículos pesados. Na impossibilidade de retirar todo o transporte de mercadorias do centro da cidade, este deve ser optimizado. Para além disso, deverão ser melhoradas as condições para o trânsito de veículos pesados em todo o Concelho, em especial nos acessos às zonas industriais.

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

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

4. Visão e Objectivos Operacionais

Objectivo operacional - Apoiar a sustentação da inovação empresarial

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

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

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

O fortalecimento da estrutura empresarial em níveis acrescidos de desempenho, modernidade e qualidade é fundamental para a manutenção económica e social do Concelho. Presentemente, encontramos com um carácter constante, no leque de actividades instaladas, a inovação, a diferentes níveis: na base tecnológica, nos projectos, nos processos, nos produtos, na abordagem aos mercados... O aproveitamento da base tecnológica e da génese de inovação deve ser incrementado, tanto quanto possível.

Cabe ao Município intervir nas áreas onde é possível minimizar alguns dos condicionalismos referidos, uma vez que não é exequível actuar directamente sobre

4. Visão e Objectivos Operacionais

ameaças de carácter externo. Cabe, por seu turno, aos privados actuar nas áreas que lhes estão directamente adstritas.

Assim, é fundamental aproveitar as vantagens competitivas do Concelho – localização e acessibilidades – criando uma forte e rápida dinamização do processo de alargamento da zona industrial. Para além disso, deve ainda direccionar-se o Centro Empresarial da Marinha Grande para actividades de apoio às empresas instaladas.

Actualmente, existe na Marinha Grande um pólo industrial competitivo, tecnologicamente equiparado ao que de melhor se faz internacionalmente, com uma postura pró-activa, onde estão presentes a inovação, a investigação e o desenvolvimento. Este panorama congrega em si um conjunto de competências que pode ser potenciado. O profundo conhecimento destas competências, através da sua inventariação concelhia e regional pode permitir a partilha de conhecimento, de meios e de recursos humanos. Isto, quando percepcionado como uma verdadeira vantagem e sendo colocado em prática, permite a fixação de recursos, especialmente, de recursos humanos.

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

A imagem de modernidade da Marinha Grande deve conjugar o pólo industrial competitivo, pró-activo e tecnologicamente evoluído, com um ambiente de permanente inovação, investigação e desenvolvimento e empreendedorismo. A

4. Visão e Objectivos Operacionais

ligação entre o desempenho das actividades económicas em ambiente de excelência e as preocupações de gestão ambiental, permitirão, no fundo, criar uma imagem da Marinha Grande como sendo um local de prestígio e que respeita o Ambiente: **território onde a inovação acontece.**

A Marinha Grande possui, ainda, uma vocação turística essencialmente voltada para o produto Sol e Mar que, apesar de tudo, vai sendo conhecida e aproveitada. Contudo, fruto da sua actividade industrial, recebe muitos outros visitantes, cuja visita nem sempre é direccionada para um conhecimento mais profundo do Concelho, principalmente se se estiver a falar de outras perspectivas que não apenas as de negócio. Este fluxo de pessoas necessita de ser aproveitado para potenciar a actividade turística, ligada, pois, à sua principal vocação – o sol e mar – mas também a outros recursos endógenos de elevado valor que não estão devidamente promovidos e explorados para fins turísticos – recursos naturais, conhecimento tecnológico, produções industriais de carácter tradicional e também inovador...

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

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

Objectivo operacional – Intervir na coesão social

Ao longo da sua existência, as comunidades modificam-se, nem sempre fruto de uma pro-actividade planeada, mas como consequência de uma sucessão de factos aos quais foi necessário reagir. A História industrial da Marinha Grande pode comprová-lo. Com efeito, o Vidro foi o motor de desenvolvimento do Concelho a partir do séc. XVIII. No entanto, a produção manual deu lugar à cristalaria automática, e a diversificação desta à produção automática de vidro de embalagem. A necessidade

4. Visão e Objectivos Operacionais

de automatismos originou o início da produção de moldes para a indústria vidreira. Por seu turno, o aproveitamento do *know-how* existente permitiu a diversificação da produção de moldes também para outros produtos. A produção de artigos de plástico, essencialmente ligados a artigos de uso doméstico, cujos moldes eram fabricados na Marinha Grande, foi a subida na cadeia de valor seguinte. O avanço qualitativo foi: a construção de moldes com maior valor acrescentado para produtos de gama alta; e a subida na cadeia de valor, passando não só a produzir-se o molde, mas também o produto que dele sai, com especial enfoque na indústria automóvel. Em alguns casos, este avanço foi ainda maior: molde, produto e incorporação de alguns componentes nesse produto.

A necessidade de se repensar e interferir na perspectiva de futuro nasce da consciencialização de que o caminho percorrido, o estágio da comunidade em cada momento e, também, as perspectivas de futuro, ou nem sempre correspondem às ambições dos seus elementos constituintes ou podem seguir caminhos não esperados se não devidamente acautelados.

A estrutura empresarial da Marinha Grande assente em actividades industriais de dimensão significativa, tem riscos associados. Para permitir a manutenção desta estrutura é necessário reagir bem, mas sobretudo pró agir: criar condições que antecipem os riscos futuros para estas actividades, quer os de carácter estrutural, quer os de carácter conjuntural.

No contexto económico actual (custos energéticos elevados, mercados financeiros instáveis...), é impossível controlar os factores de risco externos. No entanto, a Marinha Grande pode preparar-se para responder positivamente a alguns riscos, recorrendo aos pontos fortes endógenos que possui:

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

4. Visão e Objectivos Operacionais

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

A qualificação dos recursos humanos é um factor relevante neste processo. Em actividades tecnologicamente avançadas é crucial ter recursos humanos com formação adequada, onde a componente prática da sua formação e a ligação à realidade empresarial tem um papel determinante. Deste modo, a formação ao longo da vida⁴ permite actualizar conhecimentos e torna-se imprescindível, mas, deve ser estruturada de modo a permitir, não só, melhorar as competências dos recursos humanos, como prepará-los para cenários futuros de mudança nas condições de emprego. Ou seja, o objectivo é capacitá-los para situações de pluri-funcionalidade e com competências que lhes permitam encontrar novos empregos, no caso de ocorrerem situações de desemprego, encontrando-se assim aptos para trabalharem na sua actividade e em actividades adjacentes, complementares ou distintas.

O perfil do capital humano existente não deve ser descurado. Pode proporcionar-se a aplicação do conhecimento e experiência adquirida ao longo dos anos, da população activa e da população inactiva idosa, a novas situações. A transmissão de conhecimento, sobretudo se promover simultaneamente o contacto inter-geracional, é duplamente benéfica: permite um envelhecimento activo, com dignidade e respeito pelo próximo, e permite ocupar os jovens em actividades interessantes de aprendizagem, que os tornam mais responsáveis e curiosos, com gosto pela experimentação, pela aprendizagem e pela criatividade.

A construção de uma sociedade que tenha na sua base jovens activos e responsáveis apurará a exigência de uma formação permanente ao longo da vida, o que complementado com o apoio do saber da população mais sénior, incrementará o conhecimento global, geral e pessoal. É importante a fomentar a prática de desporto junto dos jovens, porque, para além dos benefícios para a saúde, fomenta nestes a capacidade de trabalho em equipa e a capacidade de correr riscos. Serve ainda de “escudo protector” na prevenção de actividades disfuncionais ou desestruturantes.

A criação de condições que permitam a transformação deste conhecimento em empreendedorismo e criatividade, constitui apenas o suporte a esta mudança qualitativa.

⁴ Entenda-se aqui aprendizagem ao longo da vida não só na vertente temporal, como em todos os domínios da vida – ou seja, nos contextos formais, não formais ou informais –, como ainda na apropriação do processo pela sociedade – aprendizagem ao longo da vida que permite a cada um de nós intervir na sociedade a nível individual, profissional e cultural.

4. Visão e Objectivos Operacionais

Por fim, a promoção da qualidade do trabalho (melhores empregos), estimula a atractividade do trabalho, e esta assegura: a transição efectiva dos jovens para a vida activa, a absorção de desempregados e a mobilidade entre sectores.

A conjugação destes factores origina um ciclo virtuoso extraordinário na coesão da Marinha Grande: a manutenção do emprego e do bem-estar social; o sentimento de “decisão acertada” na opção pela Marinha Grande; o fortalecimento da estrutura empresarial; na atracção de novas actividades e na consolidação das actividades económicas.

Cabe à Autarquia o papel de ser o catalisador deste processo, pelo que se conta com a sua boa governação, conciliando a prosperidade económica, a coesão social e a qualidade do ambiente – no fundo, a qualidade de vida.

Objectivo operacional - Informar e comunicar

Actualmente, os concelhos têm de assumir uma estratégia de competitividade. A construção de uma visão partilhada do seu desenvolvimento e o conhecimento e a compreensão por parte da população e das diferentes instituições e empresas locais do que se pretende, quais os objectivos, quais os meios disponíveis e/ou a disponibilizar e quais os resultados esperados, é fundamental. Para que isso seja conseguido de forma concertada e eficaz, é necessária uma Estratégia de Informação e Comunicação eficaz.

Deste modo, importa adequar o plano de comunicação às necessidades e à dimensão do Concelho, a que se deve adicionar a necessidade de uma estratégia autárquica de modernização administrativa, valorizando assim a imagem institucional da mesma junto dos cidadãos.

Os municípios não se limitam exclusivamente a prestar serviços públicos. A sua intervenção passa também, e sobretudo, por uma actividade comunicacional, resultado da multiplicidade de situações e de parceiros com os quais têm de contactar. No seu papel de agente facilitador da economia local, a estratégia de informação e comunicação deverá conduzir à publicitação e à persuasão para o consumo de serviços públicos e privados do Concelho, à promoção da sua imagem e à sensibilização para práticas inovadoras de exploração dos recursos locais.

4. Visão e Objectivos Operacionais

A comunicação de carácter municipal deve ser global e integrada: incluindo todos os domínios de intervenção e os vários procedimentos comunicacionais (desde as relações públicas à publicidade), desenvolvendo também um Marketing Territorial.

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

Para que o Plano de Gestão do Desenvolvimento Sustentável apresentado atinja resultados concretos, é fundamental também Informar e Comunicar a Visão e os Objectivos Operacionais assumidos pelo Município.

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

A definição de indicadores de desenvolvimento sustentável que permitem monitorizar a execução dos planos de acção e a identificação dos actores-chave a intervir ao longo do processo envolvendo toda a comunidade representada no **Fórum de Desenvolvimento Sustentável**, completam este processo de implementação.