

# LISBOA 2020

UMA ESTRATÉGIA DE LISBOA  
PARA A REGIÃO DE LISBOA

CCDR LVT

# LISBOA 2020

UMA ESTRATÉGIA DE LISBOA  
PARA A REGIÃO DE LISBOA



COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO

LISBOA 2020  
UMA ESTRATÉGIA DE LISBOA PARA A REGIÃO DE LISBOA

*Coordenação Geral* António Fonseca Ferreira

*Coordenação Executiva* Paula Cristina Cunha

*Apoio à Coordenação* João Afonso

*Coordenadores por Áreas Temáticas*

*Coesão Social* Isabel Guerra  
Vanessa Sousa

*Competitividade e Internacionalização* Augusto Mateus  
Paulo Madruga

*Território* João Ferrão

*Ambiente* Álvaro Martins

*Cultura* Catarina Vaz Pinto

*Inovação & Desenvolvimento Tecnológico* Manuel Laranja

*Mobilidade* José Manuel Viegas  
Hélder Cristóvão

*Recursos Humanos* António Marques

*Requalificação Metropolitana* Carlos Pina

*Turismo* Vítor Costa

*Outras Participações Internas* Moura de Campos  
Fernanda do Carmo  
Eurídice Pereira  
Sebastião Lima Rego  
Vasco Campilho

*Edição* Comissão de Coordenação e Desenvolvimento de Lisboa e Vale do Tejo

*Grafismo* Oficina de Comunicação

*Data* Abril de 2007

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LISBOA E VALE DO TEJO

*Morada* Rua Artilharia Um, 33, 1269-145 Lisboa

*Télefone* 21 383 71 00

*Fax* 21 383 12 92

*Endereços Internet* [www.ccdr-lvt.pt](http://www.ccdr-lvt.pt)

[www.gestaoestrategica.ccdr-lvt.pt](http://www.gestaoestrategica.ccdr-lvt.pt)

“

*Amamos sempre no que temos  
O que não temos quando amamos”*

*“O Tejo tem grandes navios  
E navega nele ainda,  
Para aqueles que vêem em tudo o que lá não está,  
A memória das naus.”*

Fernando Pessoa



“

*A estratégia é bela  
mas o que interessa  
são os resultados.”*

*Winston Churchill*



O planeamento e a gestão estratégicos sempre se distinguiram de outras metodologias de planeamento por visarem, sobretudo, resultados práticos. E a evolução das metodologias estratégicas, na última década, acentuou essa característica: de procedimentos sistémicos, com alguma complexidade, utilizados até finais da década de 90 do século passado, passou-se, progressivamente, a uma simplificação metodológica operativa, centrada em quatro vertentes essenciais: liderança, visão, projectos e participação. Com os projectos – focados em metas e resultados – a constituírem o coração do processo de planeamento e gestão estratégicos.

“Lisboa 2020: Uma Estratégia de Lisboa para a Região de Lisboa”, laboriosamente elaborada no decurso de 2005 e 2006, com uma alargada e intensa participação dos principais actores regionais, está direccionada para os resultados, para a concretização.

Daí que se tenham definido, após a devida ponderação de viabilidade, metas quantificadas em domínios chave do desenvolvimento regional: ciência e tecnologia, sustentabilidade ambiental, mobilidade, etc. Metas decisivas para a realização dos objectivos estratégicos definidos, com execução monitorizada através de processos de governança e parceria inovadores, envolvendo os actores regionais.

As metas são ambiciosas. Disso temos plena consciência. Mas só uma “ambiçao realista” permitirá dar o salto em frente para a qualidade de vida, a internacionalização e a competitividade, de níveis europeu e mundial, a que a Região de Lisboa legitimamente aspira.

## Vencer Arcaísmos e Inércias

O diagnóstico realizado é claro: a Região de Lisboa dispõe de singulares recursos e de extraordinárias oportunidades para se tornar uma região europeia competitiva. Atractiva já o é, e muito. A elevada qualidade de vida urbana que se tornou aspiração primordial das pessoas nas sociedades contemporâneas está ao nosso alcance.

Mas para que tal aconteça, para que esse potencial de desenvolvimento se transforme em realidades, mais do que recursos financeiros torna-se necessário afrontar, e vencer, arcaísmos e inércias que persistem ao nível das atitudes, mentalidades e comportamentos dos cidadãos e dos responsáveis institucionais e empresariais.

Atitudes que radicam em culturas cívicas e organizacionais arcaicas, claramente limitadoras do desenvolvimento humano, social e económico do país e da região.

Os principais trunfos da região metropolitana são conhecidos: recursos naturais, ambientais, climatéricos e patrimoniais singulares, distintivos em termos das metrópoles europeias, constituindo a nossa principal vantagem comparativa; uma localização geoestratégica de charneira – periférica na Europa, central em termos euro-atlânticos – que vocaciona Lisboa para o desempenho de um papel relevante na globalização, como plataforma de relacionamentos económicos, logísticos, culturais e diplomáticos. E, finalmente, a elevada concentração nacional de recursos produtivos, de ensino, científicos e tecnológicos e de qualificação que colocam a região numa posição de partida muito favorável no caminho para a sociedade do conhecimento. A qualificação é ainda insuficiente, em termos gerais, mas apresenta domínios emergentes de ponta: software, indústria automóvel, centros de competências, biotecnologia, turismo.

No lado oposto, as debilidades apontadas à região metropolitana são recorrentes: desordenamento do território, estrangulamentos à mobilidade, insuficiente qualificação dos recursos humanos e precariedades sócio-urbanísticas de exclusão social.

Ora, atentemos nos seguintes paradoxos:

Como entender – e admitir – que após 30 anos de legislação, sucessivamente revista e ajustada, nos domínios do urbanismo, do ordenamento do território e do ambiente, com planos de ordenamento, com recursos técnicos e financeiros abundantes, o desordenamento do território se tenha agravado?<sup>1</sup>

Como se pode compreender – e admitir – a persistência e agudização dos problemas de mobilidade, na região metropolitana, após 20 anos de fortes investimentos em infra-estruturas e frotas? Passados 16 anos sobre a publicação de legislação, de reiteradas promessas e frustradas experiências, como entender a impotência para pôr a funcionar a Autoridade Metropolitana de Transportes (AMT), entidade fundamental para a coordenação e regulação de um sector geneticamente sistémico?

E como perceber – e admitir – as baixas qualificações profissionais dos portugueses após 20 anos de volumosos investimentos públicos nacionais e comunitários?

Há nestas interrogações um conjunto de paradoxos resultantes de investimentos e recursos desaproveitados, cujas causas a reflexão estratégica dos últimos anos permitiu diagnosticar com mais rigor. Na origem destes problemas não está a falta de recursos financeiros mas sim as atitudes, os comportamentos, as insuficiências culturais e organizacionais dos responsáveis políticos, institucionais e empresariais e dos cidadãos em geral. Assim se explica a persistência dos problemas e o intolerável desperdício de recursos e oportunidades.

A situação é agravada pela existência de uma administração pública central e territorial segmentada e envelhecida, burocratizada e ineficaz, que não proporciona soluções de governabilidade e governança que o desenvolvimento do país e da região exige, num contexto de forte competitividade internacional.

## Assumir Princípios e Normas de Convivência Democrática

Debrucemo-nos com mais detalhe sobre estas duas questões, atitudes e governabilidade, e sobre as suas incidências no desenvolvimento regional.

São conhecidas e objecto de constante lamento – mas nunca afrontadas com clarividência e determinação – as nossas insuficiências culturais e organizacionais. Aí radicam os comportamentos que frequentemente conduzem ao laxismo, à incúria ou à apatia. Psicólogos, sociólogos e analistas, de diversos ofícios e quadrantes, tendem a explicar estes comportamentos pela “mentalidade portuguesa”, remetendo para um certo determinismo fatalista do nosso povo. Concordar com a análise<sup>2</sup> não nos deve conformar com o fatalismo. Estas situações podem e devem alterar-se.

<sup>1</sup> Reconheça-se a existência de bons exemplos, mas eles são as excepções que confirmam a regra

<sup>2</sup> Destacamos a obra de José Gil: “Portugal, Hoje: o Medo de Existir”

A dita “mentalidade portuguesa”, ou “lusitana”, tem os seus reflexos ao nível das atitudes, dos comportamentos e das responsabilidades cívicas, institucionais, associativas e empresariais. Em termos cívicos, as atitudes e os comportamentos dos portugueses deixam muito a desejar. Designadamente no que se refere à cidade, ao território e às mobilidades. Disso são exemplo a insistência na utilização do transporte individual para o centro das cidades, mesmo quando existem transportes públicos em quantidade e qualidade; o estacionamento nos passeios ou nos arruamentos, em segunda e terceira fila, quando uns metros à frente existem lugares e parques de estacionamento; o atravessamento indisciplinado e perigoso das ruas e estradas – e até auto-estradas – quando a passadeira ou as passagens seguras estão bem visíveis; a eterna indisciplina nas cargas e descargas urbanas; o deitar para o chão papéis e outros lixos, quando o respectivo recipiente está apenas a uns passos; descargas e depósitos selvagens de resíduos poluentes nas linhas de água e nos campos.

O que está em causa nestes comportamentos são princípios e normas de vivência e convivência democrática em sociedade. Princípios e normas que, de forma consciente e responsável, têm de ser assumidas pelos cidadãos, pedagogicamente informados. Quando o cidadão desrespeita esses princípios e normas, a tal têm de ser coagido com a aplicação da lei e respectivas penalidades. A natureza humana requer o estímulo, mas não dispensa a coacção.

A nível institucional e organizacional, as insuficiências e as impunidades colocam-se de maneira diferente mas com a mesma lógica. Para além das debilidades das organizações e dos desajustamentos da formação gestonária, verificam-se problemas ao nível do mérito, do profissionalismo e da responsabilidade ética e institucional. Situações que não podem ser toleradas. Situações que precisam de ser alteradas.

## Avaliar Resultados, Dar Valor ao Mérito

Um dos problemas mais sentidos é o do preenchimento e desempenho dos altos cargos da administração e das empresas públicas. O critério não tem sido, frequentemente, o da competência e do mérito profissionais. O que se reflecte – e de que maneira – nos respectivos desempenhos, nas decisões, na eficiência e na eficácia da gestão pública. É tempo de acabar, de vez, com a governamentalização e a partidarização no preenchimento dos altos cargos

da administração e empresas públicas. O que exige, obviamente, o estabelecimento de requisitos legais de habilitações e outro rigor na análise dos currícula e na avaliação das competências.

Condições necessárias, mas não suficientes, contudo. É necessário fazer obedecer o desempenho desses cargos à definição rigorosa das missões e objectivos de gestão, com metas e resultados a alcançar. Exige-se uma avaliação rigorosa do respectivo cumprimento, com os consequentes prémios ou penalizações de desempenho. No sector privado, teoricamente, o mercado é o regulador do desempenho. Mas também aqui não estão instituídos mecanismos e práticas de responsabilização ética e pecuniária suficientes. As más gestões, com implicações sociais – por exemplo falências, que resultam em desemprego dos trabalhadores e não satisfação de compromissos com fornecedores – ainda ficam, frequentemente, impunes.

Para solucionar estes problemas estruturais da nossa sociedade, da nossa gestão pública e empresarial, há que instituir e aplicar a gestão, avaliação e remuneração por objectivos e resultados. Só assim se fará a diferença no sentido da meritocracia e da eficiência organizacional. Passar das situações prevalecentes para novos patamares de exigência, qualidade, mérito e eficiência requer uma aguda tomada de consciência dos efeitos perniciosos dos comportamentos e atitudes, das suas causas e remédios. A cultura de exigência não pode restringir-se aos governantes. Tem de mergulhar na comunidade. Esta é uma questão de cidadania.

## Governabilidade e Governança da Região Metropolitana

Uma outra mudança absolutamente decisiva – e se ela não se verificar inviabilizará os objectivos e metas desta Estratégia – é a das estruturas, métodos e modalidades de governabilidade e governança da região metropolitana. O diagnóstico que se apresenta no Capítulo VI mostra a absurda segmentação departamental e de poderes, a descoordenação e ineficácia da governabilidade metropolitana.<sup>3</sup> As causas desta situação são conhecidas:

- o centralismo;
- uma administração sectorializada e burocratizada;
- a gestão municipal confinada por rígidas fronteiras administrativas;
- um modelo de área metropolitana que já mostrou os seus limites e ineficácia.

<sup>3</sup> A gestão do território metropolitano reparte-se por mais de quatro dezenas de organismos “influentes” sem qualquer coordenação eficaz

A melhoria da governabilidade da região metropolitana passa por três mudanças fundamentais:

- concretização da reforma da administração pública encetada pelo Governo;
- novo modelo de governo metropolitano;
- novas modalidades de governança.

A reforma da administração pública desencadeada pelo Governo (PRACE e SIMPLEX) criou expectativas de redução de organismos e funcionários, de modernização de estruturas e ambientes de trabalho, de racionalização e simplificação de procedimentos e circuitos. Incluindo esta reforma a administração territorial dependente do Estado Central, a designada administração desconcentrada, mais se compreende a sua relação directa com a execução da Estratégia Regional. Estão envolvidos pela reforma, em número elevado, organismos sectoriais que intervêm na região metropolitana, muitos deles responsáveis ou co-responsáveis pela execução de projectos e acções inscritos na Estratégia Regional.

Perspectiva-se e exige-se o reforço dos poderes de coordenação e arbitragem das CCDR sobre as tutelas e intervenções sectoriais<sup>4</sup>, com vista à criação de um centro de racionalidade da administração desconcentrada, de âmbito regional.

Nas últimas décadas, a AML mudou profundamente em matéria de actividades, população, valores e modos de vida. Mas nada mudou na configuração e eficácia do seu governo e administração. Só com uma clara separação entre a função executiva metropolitana e a função autárquica municipal, uma rigorosa delimitação de competências, o reforço da capacidade técnica do executivo metropolitano e a disponibilidade dos equivalentes recursos, se poderá perspectivar um governo metropolitano com outra eficácia. Espera-se – como condição indispensável para o êxito da Estratégia Regional – a concretização da medida inscrita no Programa do XVII Governo Constitucional de criar “um quadro institucional específico para as grandes áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto”.

As limitações da governabilidade convencional são hoje bem conhecidas. Só novas formas de governança do território podem conduzir a resultados ambiciosos na execução da Estratégia. Elas passam pela intervenção empenhada e implicada dos actores regionais em concertação, parcerias e contratualizações, ancoradas nos projectos concretos.

Conhecedores desta realidade, a CCDRLVT prepara-se para assumir as suas responsabilidades, mobilizando capacidades para a criação de estruturas participadas de gestão da Estratégia e promovendo a dinamização das parcerias para a sua execução.<sup>5</sup>

## A Internacionalização da Região no Horizonte de 2020

A passagem da região metropolitana para o objectivo comunitário “Competitividade Regional e Emprego” – somos a primeira região portuguesa a atingir este patamar – cria uma nova situação com incidências que importa explicitar e acautelar. Neste novo contexto, são três as prioridades:

- imperiosa necessidade de uma viragem para o exterior, quer em termos nacionais, quer internacionais;
- orientação das políticas pelos eixos fundamentais das Estratégias de Lisboa e de Gotemburgo;
- garantia dos recursos financeiros para assegurar a execução das acções e dos projectos estratégicos de desenvolvimento.

Pela sua natureza de região capital, pela anacrónica centralização político-administrativa do país e pela excessiva concentração de recursos, a metrópole de Lisboa aparece “como demasiado dominante para as restantes áreas da sua região, mas também como demasiado grande para as restantes regiões do país”. “Pelo contrário, ao nível internacional, Lisboa possui uma notoriedade e um protagonismo relativamente modestos (...) Uma dimensão económica aquém da sua dimensão política, uma internacionalização insuficiente e não possui, ainda, qualquer núcleo de especialização no mercado internacional”.<sup>6</sup>

Esta análise foi inscrita, na Estratégia de 1999, com a consagrada expressão de “Lisboa, grande no país, pequena no Mundo”.

Na acção estratégica de desenvolvimento da Região de Lisboa, para as próximas décadas, interessa reequilibrar essa relação. Para tal, Lisboa deve contribuir activamente para as estratégias de especialização territorial de base regional, um dos objectivos centrais das políticas públicas, para o período 2007/2013. Para além das prescrições nacionais, é necessário que se desenvolvam ini-

<sup>4</sup> Em particular no que se refere aos processos de planeamento e de licenciamento urbanísticos e ambientais

<sup>5</sup> Ver as propostas no Capítulo VI – Gestão do Plano

<sup>6</sup> PERLVT (1999) – Plano Estratégico da Região de Lisboa e Vale do Tejo, página 22



ciativas e concertações dos actores regionais para a concretização desses objectivos. No quadro administrativo criado pela mudança de NUTS III, face às contiguidades geográficas e territoriais, são acrescidas as exigências de concertação entre as regiões do Alentejo, Centro e Lisboa e Vale do Tejo. A CCDRLVT está disponível para essa cooperação e muito empenhada no seu êxito.

Tradicionalmente, a atractividade de Lisboa está fundada no papel histórico desempenhado nos Descobrimientos dos séculos XV e XVI e nas suas belezas naturais, amenidades climatéricas e bom grau de segurança pública. A partir da Expo 98, a internacionalização da cidade e da região ganhou novas dimensões, particularmente em função do turismo de feiras e negócios, do golfe e de algumas actividades culturais. Quais são, então, as apostas estratégicas para a internacionalização da região, no horizonte de 2020?

Novos segmentos e produtos turísticos (City Breaks, MICE, Golf, Turismo Residencial), o reforço dos produtos “Feiras” e “Turismo de Negócios” e o desenvolvimento de serviços avançados (nas áreas da saúde, tecnologia e cultura) são objectivos fundamentais a prosseguir. Contudo, é nos domínios da indústria, dos serviços, e da logística, designadamente ao nível de produtos e processos inovadores, com ganhos na cadeia internacional do valor, que se devem fazer as principais apostas.

O sector automóvel (partilhado com outras regiões), as indústrias químicas e a biotecnologia, a logística, o software e os audiovisuais são os sectores mais prometedores para o progresso da região. Perspectivam-se três oportunidades que não podem ser desperdiçadas: o novo aeroporto da Ota, o TGV e as contrapartidas do reequipamento das Forças Armadas. Oportunidades para criar um novo pólo de actividades de ponta (na electrónica e logística, por exemplo), o relançamento da indústria metalo-mecânica (Amadora, ex-Bombardier) e diversos outros produtos e equipamentos, designadamente no sector da aeronáutica.

A Estratégia de Lisboa assenta no desenvolvimento competitivo da Sociedade de Informação e do Conhecimento. A Estratégia de Gotemburgo orienta-se para o desenvolvimento sustentável. Estes são os caminhos naturais que se abrem à Região de Lisboa para alcançar níveis superiores de qualidade de vida e de competitividade na civilização global.

O desafio é grande e a jornada será longa. Mas temos de nos fazer ao caminho. Com ambição, confiança, clarividência e determinação. Sabemos que essa transformação implica – para além da mudança de atitudes e comportamentos – uma profunda renovação do modelo de desenvolvimento, com prioridade às actividades inovadoras, com incorporação de conhecimento e tecnologia, em

desfavor da tradicional predominância das actividades imobiliárias, das transacções fundiárias e de indústrias baseadas na exploração dos recursos naturais.

A sustentabilidade preconizada pela cimeira de Gotemburgo encaixa, de forma perfeita, nas prioridades da Estratégia Regional Lisboa 2020. Em primeiro lugar, porque os principais factores distintivos da região são os recursos ambientais a preservar, valorizar e pôr, de forma sustentável, ao serviço do desenvolvimento económico e da qualidade de vida das pessoas. Em segundo lugar, porque uma das componentes fundamentais do desenvolvimento sustentável é a eficiência energética, em sentido amplo: economia, eficácia e progressiva renovação das fontes de energia. Aqui reside um dos principais “handicaps” do desenvolvimento metropolitano, razão para a Estratégia Regional Lisboa 2020 eleger, como prioritárias, as acções de eficiência energética, com a progressiva substituição dos combustíveis fósseis por fontes renováveis (bio-combustíveis e outras).

A forte redução dos fundos estruturais obriga à procura de novas fontes de financiamento para assegurar as condições e mecanismos de realização desta ambiciosa estratégia de desenvolvimento. Sendo a Região de Lisboa o motor de desenvolvimento do país, não se pode correr o risco de descuidar a sua manutenção e performance. A região tem de ser parcialmente compensada com verbas do Fundo de Coesão e com fundos nacionais, a aplicar nos domínios estratégicos da competitividade. Uma das vias de financiamento a explorar são as Iniciativas Comunitárias, designadamente o Programa Quadro da Ciência – que Portugal não tem aproveitado devidamente – e o novo Programa para a Competitividade e Inovação. Há ainda o FEADER (Fundo Europeu Agrícola Desenvolvimento Rural) e a Cooperação Territorial Europeia. Mas, no futuro, os fundos públicos, nacionais e comunitários, serão apenas as alavancas para potenciar o investimento privado, nacional e estrangeiro.

## Desafios e Oportunidades para a Península de Setúbal

Uma nota final para a coesão territorial regional dedicada à Península de Setúbal. Tradicionalmente, a Península de Setúbal desempenhou um papel subalterno na região metropolitana, apresentando um sistema produtivo monofuncional, centrado em grandes indústrias cujo desaparecimento (ou redução de actividade) tem

provocado depressões económicas e crises sociais: estaleiros navais, siderurgia, montagem automóvel. Simultaneamente, tem-se verificado uma grande dependência face à cidade de Lisboa, em termos de equipamentos e serviços.

Esta situação tem vindo a alterar-se com o reforço das acessibilidades proporcionado pela ferrovia na Ponte 25 de Abril, pela Ponte Vasco da Gama e pela modernização dos transportes fluviais. Se é patente que a Península de Setúbal teve, na última década, fracos índices de desenvolvimento, também é um facto que existem novas perspectivas e oportunidades para este território privilegiado, que tem três frentes de rara riqueza natural: os estuários do Tejo e do Sado, a costa atlântica e o Parque Natural da Arrábida. Assim saibamos aproveitá-las.

Eis as oportunidades para a Península de Setúbal:

- a emergência do turismo residencial – Tróia, litoral alentejano, Palmela e Sesimbra;
- a viabilidade de desenvolver, em Palmela, um Pólo de Competitividade em torno da indústria automóvel, com a criação de novas empresas, novos produtos e novas competências neste sector;
- as condições para criar uma área de actividades logísticas no eixo Poceirão/porto de Setúbal, com elevado potencial de articulação com os eixos Alentejo/Espanha e Sines/Algarve;
- o Arco Ribeirinho Sul, com a requalificação das frentes de água da Caparica até Alcochete e o relançamento de novas actividades em zonas particularmente vocacionadas para o efeito: Almada Nascente (Margueira), Campus da Siderurgia e Quimiparque.

A realização destes projectos é vital para relançar o desenvolvimento da Península de Setúbal e reequilibrar os efeitos que resultarão da construção do novo aeroporto na Ota.

Transformar potencial e perspectivas de desenvolvimento regional em realidades, com resultados visíveis, implica a existência de actores activos e cooperantes na concertação estratégica de base territorial. O desenvolvimento faz-se com projectos e estes necessitam de agentes que os concebam, que os promovam, que os concretizem e que deles beneficiem como executores e utentes. Ora, se esta sub-região tem um diversificado número de actores (*região com inteligência*), também é verdade que não tem revelado dinâmicas solidárias e de parceria (*região inteligente*). A resolução desta insuficiência é o grande desafio que se coloca, hoje em dia, à Península de Setúbal.

## Mudança, Responsabilidade e Confiança

Lisboa 2020, uma Estratégia de Lisboa para a Região de Lisboa, este é o desígnio para o desenvolvimento e a afirmação de Lisboa e da sua Área Metropolitana na Europa e no Mundo. Nas últimas décadas foram dados passos decisivos para o desenvolvimento da região, mas ainda há muito por fazer.

Na rota para uma Região de Lisboa mais forte e competitiva, constatamos que a cidade e o território precisam de mudanças. E as mudanças passam muito pelos cidadãos, pela renovação de atitudes, de comportamentos e de representação relacional com o Estado e com a comunidade. O respeito pela individualidade não dispensa princípios, normas e regulamentos. A qualidade de vida de cada um depende da qualidade de vida da comunidade, o que nos remete para uma atitude solidária e renovadora, com a participação activa dos cidadãos e decisões em consciência no quadro das escolhas próprias da democracia representativa.

Há consenso sobre a imperiosa necessidade de reformar o Estado. É natural que isso vá custar a perda de privilégios singulares. Mas olhando para além do horizonte imediato, os benefícios que colhermos a médio e longo prazo serão largamente compensadores. Verdadeiro e valioso privilégio é viver com um Estado que regula e protege, não com aquele que, como é da nossa tradição, é pesado encargo para um povo que precisa de partir, uma vez mais, para uma decisiva jornada de renovação e progresso.

Portugal tem na Região de Lisboa um vasto manancial de recursos de desenvolvimento para a transformação económica e social de todo o país. Com debilidades que travam esse movimento e potencialidades que o aceleram. Podemos olhar para a Lisboa de 2020 com optimismo e confiança. “Outra vez te revejo – Lisboa e Tejo e tudo”, escrevia Pessoa, num dos seus desabafo pessimistas. O talento do poeta serve-nos de luz para o caminho que temos de percorrer. Um rumo de concretização de ideais e projectos, para o progresso económico e social, para a melhoria das condições de vida. o desenvolvimento humano e cultural dos portugueses e a criação de riqueza no quadro de uma economia global, produtiva e competitiva.

*António Fonseca Ferreira*  
*Presidente da CCDRLVT*



# LISBOA 2020

## UMA ESTRATÉGIA DE LISBOA PARA A REGIÃO DE LISBOA

I.	DIAGNÓSTICO	12
II.	CENÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO	68
III.	VISÃO	78
IV.	EIXOS ESTRATÉGICOS	84
V.	PROGRAMAS ESTRUTURANTES	93
VI.	GESTÃO DO PLANO	103
VII.	FICHAS DE PROJECTOS E ACÇÕES	119
VIII.	PARTICIPAÇÃO	141

# I. DIAGNÓSTICO

1.	INTRODUÇÃO	14
2.	LISBOA: CAPITAL E MOTOR DE DESENVOLVIMENTO DO PAÍS	19
3.	LISBOA: COMPETITIVIDADE E CONTEXTO INTERNACIONAL	42
4.	O DESAFIO DO INVESTIMENTO NAS PESSOAS	52
5.	ANÁLISE SWOT(T)	65



Figura 1 – A Região de Lisboa no território nacional

# 1. INTRODUÇÃO

REGIÃO DE LISBOA	
Superfície (km <sup>2</sup> ) 2004	2 935
Habitantes (em milhares) 2004	2 750,5
Emprego (em milhares) 2004	1 401
Empresas 2004	344 445
VAB pb (milhões de euros) 2004	46 075
PIB per capita (euros) 2004	19 278



Figura 2 – A Região de Lisboa: Área Metropolitana de Lisboa e os seus 18 concelhos

“

*Teremos de reaprender a ver, a conceder, a pensar e a agir. Não conhecemos o caminho, mas sabemos que o caminho se faz andando. Não temos promessas, mas sabemos que o impossível se torna possível na mesma medida em que o possível se torna impossível. Temos uma necessidade: revolucionar para conservar e conservar para revolucionar.”*

*Edgar Morin*

A Região de Lisboa evoluiu no sentido da modernização e crescimento económico, particularmente, a partir da adesão de Portugal à União Europeia, percorrendo um caminho de sucesso em termos da convergência com a Europa e culminando com o regime de *phasing-out* e entrada para o grupo mais restrito das regiões “Competitividade Regional e Emprego” o que, mais do que uma questão estatística, traduz uma nova realidade económica, política e territorial.

Apresenta uma situação ímpar no país – e, por isso, saiu do designado Objectivo Convergência ao nível dos apoios comunitários – não deixando, contudo, de ser palco de diversas e profundas disparidades e diversidades. A finalidade do planeamento e gestão estratégicos é potenciar as segundas para ultrapassar as primeiras.

A partir de 2007, a “nova” Região de Lisboa – para efeitos do Quadro de Referência Estratégica Nacional<sup>1</sup> – passa a corresponder

<sup>1</sup> A nova configuração territorial para efeitos estatísticos da NUTS II Região de Lisboa, composta pelas NUTS III da Grande Lisboa e da Península de Setúbal, entrou em vigor a 1 de Janeiro de 2007 (DL n.º 244/2002 e DL n.º 104/2003) e confere à região um carácter eminentemente urbano/metropolitano. Esta alteração resultou da intensidade dos financiamentos comunitários e da restrição das elegibilidades impostas pela Comissão Europeia com a passagem da Região de Lisboa do Objectivo 1 para o Objectivo 2 no âmbito do QREN(2007-2013). As NUTS III Oeste e Médio Tejo passam para a Região Centro e a NUTS III Lezíria do Tejo para a Região do Alentejo.

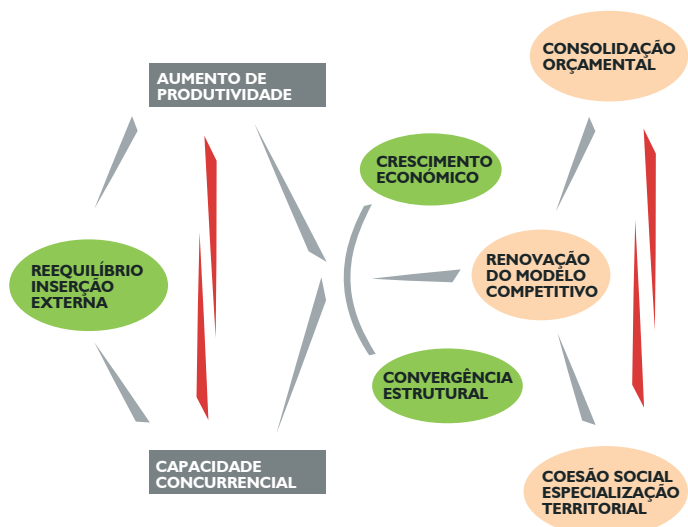


Figura 3- Políticas Públicas numa perspectiva de renovação do modelo competitivo. Fonte: CCDRLVT; 2005 – Augusto Mateus & Associados

à Grande Área Metropolitana de Lisboa (Grande Lisboa e Península de Setúbal), integrando o Objectivo 2 das Políticas Comunitárias – Competitividade Regional e Emprego – e sintoniza-se com a “Agenda de Lisboa”, ao mesmo tempo que vê decrescer, de forma drástica, os fundos estruturais, situação que constitui um desafio para a região e para o país.

As questões centrais colocadas pelo alargamento da União Europeia às políticas públicas em Portugal decorrem das grandes linhas identificadas para as políticas de base comunitária, mas trazem desafios específicos que necessitam, também, de respostas particulares. A consolidação orçamental surge em Portugal como uma condição necessária da estabilidade macroeconómica, tal como a especialização territorial, isto é, a montagem de dinâmicas diversificadas de “descentralização” e “clusterização” de base regional emerge como um factor indispensável para a obtenção de níveis mais avançados de coesão económica e social, como se traduz na figura anterior.

Uma perspectiva analítica sobre Lisboa mostra-nos duas realidades. A primeira envolve a configuração de uma “mega-região”<sup>2</sup> – extravasando os limites das fronteiras administrativas da AML ou

mesmo da LVT (vai de Leiria a Évora e Sines) – onde se estabelecem relações de polarização dos modelos de habitação, transporte, população, distribuição e consumo, vivem cerca de quatro milhões de pessoas, concentrando cerca de 39% da população e produzindo cerca de 50% da riqueza gerada no país. A segunda configura um pólo central metropolitano – a “nova” Região de Lisboa no quadro estatístico “pós *phasing-out*” – onde vivem cerca de 2,75 milhões de habitantes, correspondendo a 26,2% da população e 37% do VAB nacional, constituindo um espaço central desenvolvido e liderante. É desta que trata este documento, obviamente sem perder de vista a perspectiva da sua inserção no espaço territorial mais alargado.

Desde já, uma nota para precisar a utilização da expressão Lisboa no contexto do presente documento: refere-se “Lisboa”, “AML” ou a “Região de Lisboa” para uma realidade coincidente com a actual Grande Área Metropolitana de Lisboa (Grande Lisboa e Península de Setúbal). No entanto, porque alguns dados apenas existem ao nível da NUTS II, por vezes menciona-se igualmente a Região de Lisboa e Vale do Tejo (RLVT) que traduz uma realidade geográfica mais vasta (Oeste, Grande Lisboa, Península de Setúbal, Médio Tejo e Lezíria do Tejo).

Actualmente, Lisboa suporta os custos da sua centralidade, da sua função polarizadora – nos mais diversos domínios – ao nível regional e nacional, e urge que defina e implemente as políticas adequadas para superar os desafios da modernidade e sustentabilidade que, claramente, se lhe colocam.

Uma ideia chave que importa, desde já, reter prende-se com o facto de ser uma região potente a nível nacional mas ainda frágil – desafio a superar nesta próxima década – na cena europeia<sup>3</sup>.

A Região de Lisboa, como região mais competitiva e coesa do país – embora “condenada” a ficar para trás no terreno da coesão social relativa – tem que eleger como prioridade quase absoluta a promoção da competitividade, num esforço claro de convergência para os modelos europeus mais exigentes da “economia baseada no conhecimento”.

A consolidação qualitativa da competitividade da região deve igualmente focalizar-se em duas dimensões estruturais: a produção de externalidades positivas sobre outras regiões nacionais – pelo efeito de arrastamento a montante e a jusante das suas actividades de produção e consumo, bem como de intermediação internacional – e a preocupação com a gestão da coesão económica e social, designadamente no que respeita à sua coesão interna, buscando a

<sup>2</sup> Ver Figura 40: “Corredores Multimodais da RLVT” no Capítulo III – Visão, página 94

<sup>3</sup> “Lisboa demasiado grande no país e pequena na Europa” na expressão utilizada no PERLVT. CCDRLVT; 1999



melhoria progressiva dos seus níveis de qualidade para se aproximar dos níveis europeus.

Uma das batalhas decisivas para a região é a internacionalização, afirmando-se a nível mundial de um modo inequívoco, valorizando os seus aspectos positivamente distintivos e percebendo que tal desiderato se plasma em diversos factores, numa perfeita articulação de domínios – ambiental, cultural, desportivo, educacional, tecnológico, sócio-urbanístico – com uma visão integrada e coerente sobre o modelo de desenvolvimento a adoptar. E, igualmente, tirando vantagens da sua localização geo-estratégica de charneira e de articulação entre a Europa, o Atlântico e outros Continentes.

A região dispõe de singularidades excepcionais que lhe conferem significativas vantagens competitivas no panorama internacional: a orla costeira e as frentes ribeirinhas – espaços de lazer e recreio ligados ao mar (recurso estratégico) e aos estuários (do Sado e do Tejo), geográfica, histórica, económica e ambientalmente importantes – e o espaço rural e os recursos naturais (serras de Sintra e da Arrábida), a que deverão ser atribuídas novas funções (novos padrões de ocupação e novas formas de gestão).

Saber transformar estes recursos naturais e ambientais – preservando, valorizando e até utilizando-os numa óptica de especialização económica – numa vantagem competitiva, efectiva, constitui um dos principais desafios que se colocam à Região de Lisboa, demonstrando que a sustentabilidade ambiental pode – e deve – ser um factor de modernização e de competitividade.

Por outro lado, a existência de níveis superiores de ensino e de investigação relativamente qualificados, a concentração do maior número de laboratórios a nível nacional, bem como o facto de ser a região do país com maior volume de despesas ao nível de I&D e com maior diversificação de perfil de actividades, neste domínio, constituem igualmente factores importantes para o desafio da competitividade internacional.

Contudo, trata-se de um caminho ainda por percorrer – também neste domínio da I&D e do conhecimento, Lisboa é grande para o país mas relativamente insignificante para a Europa e para o Mundo. Torna-se necessário apostar claramente num sistema de inovação regional orientado para a transferência internacional de conhecimento científico e tecnológico (e depois saber transformá-la em inovação!). Para isso, entre outros factores, importa desenvolver eficazmente as infra-estruturas e equipamentos de suporte, tentando maximizar as adicionalidades induzidas externamente.

Este desiderato da competitividade internacional da região não se alcança sem a existência de uma política de ensino, a começar pelo ensino básico – factor crucial – verdadeiramente orienta-

da para a qualificação científica e técnica. A par de uma crescente sensibilização empresarial para a matéria, a região deverá aceitar frontal e descomplexadamente o desafio da excelência e assumir a necessidade de ter recursos humanos qualificados – facto que ainda está longe de se verificar, em termos dos padrões europeus. Deve igualmente equacionar-se o desenvolvimento do sistema de ensino superior de nível internacional na região em domínios como a engenharia e tecnologia, ciências exactas, ciências da vida e biotecnologia ou nanotecnologia.

A obtenção de patamares regionais de massa crítica ao nível da educação e qualificação dos recursos humanos, em estreita articulação com a aceleração da entrada consistente na utilização intensiva e generalizada das tecnologias de informação, e com a adopção de modelos de especialização suficientemente enraizados nos factores avançados de competitividade, surge como uma alavanca fulcral para a obtenção de uma eficácia acrescida no desenvolvimento económico e social da região.

A aposta na sociedade do conhecimento, a par de um bom posicionamento nas Tecnologias de Informação, tem que se constituir como um objectivo chave da estratégia de desenvolvimento desta região. Mas nela deve igualmente desempenhar um papel fundamental a capacidade de saber tirar partido da posição geo-estratégica e cultural, bem como perceber que pode assumir um papel de destaque na multiculturalidade emergente na Europa, fazendo do turismo outro dos motores da rota de afirmação internacional.

Por outro lado, importa não perder de vista que a competitividade regional passa também por um olhar atento sobre aspectos críticos da região, designadamente, no que respeita à desarticulação e ineficiência do sistema de transportes, à clara supremacia da utilização do transporte individual face ao transporte público, gerando graves impactes ao nível da emissão de poluentes atmosféricos, incluindo partículas, com origem nos combustíveis fósseis. Urge prestar uma particular atenção para as questões da sustentabilidade ambiental, com especial incidência nos domínios do ambiente, da energia e da mobilidade.

Neste olhar atento sobre o Território, importa perceber que o crescimento urbano em mancha, decorrente da suburbanização da metrópole de Lisboa, e a inexistência de uma gestão urbanística eficaz à escala regional, ou mesmo municipal, conduziram a uma ocupação por vezes anárquica, profundamente delapidadora do património natural e consumidora de território e de recursos. Estas tendências, com origem nos anos 60 e 70 do século XX, geraram assimetrias e desequilíbrios sócio-urbanísticos e funcionais, hoje

ainda bem presentes no território da Área Metropolitana de Lisboa, designadamente nos bairros clandestinos e degradados.

A promoção do desenvolvimento sustentável passa, igualmente, pela definição e, particularmente, pela implementação de políticas urbanísticas rigorosas e corajosas ao nível nacional e por um comprometimento ao nível regional e local, configurando – com a consciência de que se atingiu o ponto de não retorno – um “pacto” institucional e geracional de mudança. De referir as estratégias imobiliárias de ocupação do solo que, sem uma adequada gestão urbanística, com enquadramento estratégico à escala local (acompanhada pela assumpção plena do PROT-AML) não só contribuem para desqualificar o território, como tendem a promover a predação ambiental.

Assimetrias internas, fragmentação sócio-urbanística, problemas de exclusão com tendência para se agravarem face às recentes dinâmicas sociais e económicas passíveis de gerar situações de forte descontrolo, sobretudo, em zonas com altos níveis de “stress social”, níveis muito baixos do ensino médio – mantendo altas taxas de insucesso e abandono generalizadas a todos os níveis de ensino – e forte debilidade na oferta de ensino profissional e tecnológico, aumento do desemprego, sobretudo dos mais jovens, agravamento das condições de acesso a alguns serviços básicos, são algumas das fragilidades que ainda se apontam na região.

Fica claro, do diagnóstico realizado, que a coesão social na próxima década deve passar, essencialmente, pelo investimento nas “Pessoas”, focalizado nas dimensões de qualificação científica, cultural e profissional, prestando particular atenção aos actores dos principais protagonismos sociais e das dinâmicas demográficas da sociedade actual: jovens, imigrantes e desempregados – promovendo mecanismos indutores da capacidade de acolhimento da diversidade social e cultural que se postula, crescentemente, como marca de uma região que se quer moderna e universal.

Uma nota para abordar uma questão essencial para a concretização de tudo o que temos vindo a expor – as questões da governância e da governabilidade, comuns a todos os elementos em análise, destacam-se como um aspecto fundamental a equacionar e a resolver.

A cidade não é só feita pelos seus administradores e pelos construtores. Ela é fruto de uma miríade de actores, com interesses e formas de uso e apropriação diferenciada, que têm um papel fundamental na criação dos dinamismos e identidade regionais. No caso da Área Metropolitana de Lisboa – um território de acentuadas interdependências funcionais de actividades, redes e fluxos – anda a ser (des)governado por dezenas de entidades, um facto

que já vai sendo salientado em todos os fóruns de debate. É urgente reinventar as formas de gestão e assumir a importância não apenas do que se faz, mas dos processos e das formas de fazer, de modo a promover e desenvolver novas formas de governabilidade e governança, assentes na capacitação institucional, na cooperação inter-institucional e na concertação de políticas e actores.

Para além da definição das medidas de política correctas e adequadas, importa que todo o aparelho do Estado (ao nível central, regional e local) as percepcione e se reestruture por forma a constituir-se como factor de desenvolvimento e não como obstáculo – disfarçado em pretextos de natureza jurídico-administrativa – à modernização dos processos e das formas de gestão.

Uma região só é forte se tiver agentes activos, ou seja, entidades públicas, associativas e privadas qualificadas, dinâmicas e disponíveis para cooperar em torno das questões-chave do desenvolvimento. Não é demais afirmar que o grau de inteligência de uma região depende – para além da capacidade dos seus actores – do seu enfoque nos processos de concertação estratégica de base territorial.

Este constitui um caminho que deve inevitavelmente ser percorrido, mobilizando agentes, ideias e projectos em torno das linhas estratégicas fundamentais. Importa, portanto, assegurar a criação de mecanismos de cooperação e criar condições – físicas, humanas e financeiras – para uma maior capacitação institucional por parte dos agentes da Administração Pública, do sector privado e da sociedade em geral.

A governança é o grande desafio da modernização estratégica do nosso tempo, sobremaneira em regiões e sub-regiões de concentração urbana e suburbana extensiva e com persistente tradição de desordenamento territorial, dispersão irracional dos centros de decisão e de fiscalização públicos, sociedade civil fraca e com pouca autonomia social.

Uma nota final para uma breve reflexão comparativa entre as proposições fundamentais expressas no PERLVT para o período 2000-2010 e aquelas que agora se apresentam em consequência da alteração das NUTS e do novo quadro de programação europeia.

Para o horizonte de 2020, emerge claramente a tónica colocada na sociedade e na economia do conhecimento, de um modo mais acutilante do que o Plano anterior indicava, no sentido da inovação e da internacionalização, bem como a importância que se confere ao sistema de ensino, factor estratégico para a renovação das competências das gerações actuais e vindouras.

Acentuam-se as questões ligadas ao ambiente e aos recursos naturais – agora ainda mais explicitamente assumidas como factor

de competitividade – destacando-se a sua riqueza, diversidade e necessidade de preservação e de valorização.

Acentua-se a importância conferida à actividade desportiva e cultural, sobretudo no que respeita à necessidade de se qualificarem as formas e os processos de utilização das infra-estruturas e ao seu contributo para a projecção da região a nível internacional.

Reforça-se a emergência do turismo – já indiciada no PERLVT – como um dos sectores mais dinâmicos do desenvolvimento económico, particularmente no que diz respeito ao segmento residencial e de lazer.

Mantém-se a preocupação em torno das questões da inclusão social – se alguns aspectos foram um pouco atenuados, designadamente, os relacionados com a requalificação urbana, outros, como os focos de marginalidade expressa ou latente em certas áreas urbanas, surgem ainda de um modo bastante acentuado.

Mantém-se a preocupação com as assimetrias internas e a polarização das condições de vida da população que ainda persistem na região, em especial ao nível da qualidade de vida, expressa na capacidade de poder de compra, nos salários e nas pensões, bem como no acesso a determinados bens e equipamentos.

Diminui a tónica nas acessibilidades mas aumenta, em contrapartida, a focalização colocada em torno das questões relaciona-

das com a utilização do transporte público, associadas ao ambiente e à logística.

Em síntese, para o horizonte de 2020, a Região de Lisboa tem condições endógenas e exógenas para vencer os desafios que se lhe colocam, para cujo enfrentamento se encontra suficientemente capacitada, desde que saiba centrar-se no que é verdadeiramente estratégico e essencial – pensar global para agir regional – numa articulação perfeita entre competitividade e coesão, através de políticas públicas de base regional adequadamente ancoradas no território – em detrimentos de questões marginais e menos relevantes.

Importa que a “Estratégia Regional Lisboa 2020”, agora proposta, venha a ser claramente assumida pelos diversos actores que, no terreno, serão co-responsáveis pela sua implementação, através das devidas sinergias e complementaridades. Isso é tanto mais necessário quanto está em causa uma região relativamente desenvolvida que conta, primordialmente, com as suas próprias forças de região bem sucedida na construção de uma economia coesa e inovadora, ambientalmente sustentável e globalmente envolvida na criação de riqueza a partir do conhecimento, do desenvolvimento tecnológico e de competências profissionais renovada ao longo da vida activa.



## 2. LISBOA – CAPITAL E MOTOR DE DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

2.1. A REGIÃO NO MUNDO	20
2.2. LISBOA NO PAÍS	21
2.2.1. A POLARIZAÇÃO DEMOGRÁFICA	23
2.2.2. UMA REGIÃO MULTICULTURAL	24
2.3. LISBOA: DA METROPOLIZAÇÃO À METAPOLIZAÇÃO	25
2.3.1. UMA REGIÃO DE DIVERSIDADES E DE DISPARIDADES	26
2.3.2. ESTRUTURA METROPOLITANA	27
2.3.3. A METRÓPOLE DAS DUAS MARGENS	28
2.4. A MOBILIDADE	30
2.4.1. AS DINÂMICAS ACTUAIS DE MOBILIDADE	30
2.4.2. MOBILIDADES INTERNACIONAIS	32
2.5. O MEIO AMBIENTE	35
2.5.1. O AR, A ÁGUA E O RUÍDO	36
2.5.2. OS RESÍDUOS	37
2.5.3. OS RECURSOS NATURAIS	38
2.5.4. A ENERGIA	40

## 2.1. A Região no Mundo

**E**m Março de 2000, a Comissão Europeia estabeleceu um compromisso que ficou conhecido como a Estratégia de Lisboa<sup>4</sup> – *no horizonte de 2010, tornar a União Europeia na economia baseada no conhecimento mais dinâmica do Mundo, capaz de um crescimento económico sustentado, com mais e melhores empregos, e assente numa forte coesão social*. A Estratégia de Lisboa advoga para a Europa uma economia e uma sociedade mais competitivas, baseadas num conjunto de pressupostos – inovação tecnológica, formação dos recursos humanos (em termos académicos e profissionais), respeito pelas regras ambientais e laborais e, por último, como importante factor de sustentabilidade, a coesão social.

As áreas metropolitanas são territórios por excelência da organização do tecido económico e cultural e centros de desenvolvimento de competências e interações sociais, tornando-se actores centrais dos processos de globalização, a tal ponto que, frequentemente, se transformam nos principais protagonistas dos países. Todas as principais cidades europeias aspiram a estar no centro da direcção económica e cultural das dinâmicas de desenvolvimento, almejando vantagens competitivas singulares e estruturantes. Mas Lisboa, sendo uma cidade muito atractiva, tem tido dificuldade em se afirmar no ranking das cidades europeias, em virtude das debilidades competitivas, logísticas e de eficiência organizativa.

No contexto europeu muitas são as cidades que se pretendem associar ao comando do “eixo Paris/Londres/Berlim” e são crescentes os estudos e operações de marketing que estabelecem *rankings* de cidades. Evidenciamos, na Figura 4, uma proposta elaborada pela Conferência das Regiões Periféricas Marítimas.

A Região de Lisboa – pelas singularidades patrimoniais e naturais, e ao concentrar a gestão político-administrativa do país, o emprego, as sedes sociais das empresas mais importantes, a maioria dos estudantes do ensino superior, etc. – adquire, indiscutivelmente, uma dimensão ímpar no país mas ainda longe da performance das principais capitais europeias. A sua centralidade carece, não só de descobrir qual o seu contributo específico para a competitividade europeia, mas também de estruturar uma rede de mobilidades e

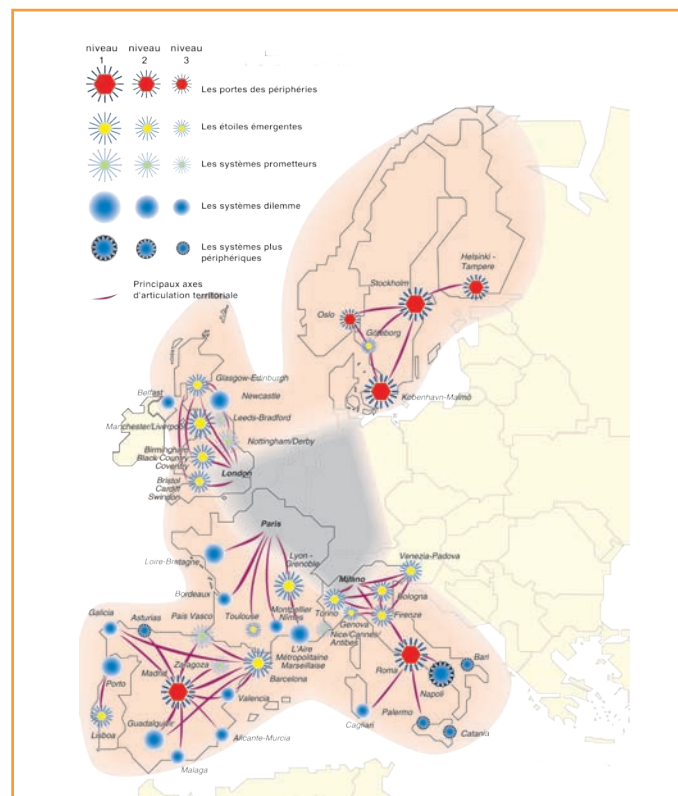


Figura 4 – Estrelas emergentes na Europa. Fonte: CRPM; Étude sur la construction d'un modèle de développement polycentrique et équilibré du territoire européen; 2003

*Lisboa surge no estudo da CRPM como “estrela emergente” no sentido em que se trata de um sistema urbano competitivo, dispendo de boa conectividade internacional e que desempenha um papel de liderança económica. As “estrelas emergentes”, articulando-se com os sistemas urbanos centrais, difundem os efeitos do policentrismo e asseguram a competitividade dos territórios que lhes estão próximos.*

intercomunicações que ultrapassem a periferização da sua situação geográfica e a valorizem como charneira geo-estratégica, capacitando-a para enfrentar a forte concorrência das principais cidades espanholas e posicionando-a, de forma relevante, nas redes intercontinentais de cidades.

<sup>4</sup> Compromisso reforçado com a vertente da sustentabilidade no Conselho Europeu de Gotemburgo; 2001

## 2.2. Lisboa no País

*A “nova região”, definida no quadro estatístico e institucional posterior ao “phasing-out” – Região de Lisboa – possui uma área de 2935 km<sup>2</sup>, concentrando 26,2% da população nacional (2,75 milhões de habitantes) com uma densidade populacional de 937 hab/km<sup>2</sup>, e com 37% do VAB nacional.<sup>5</sup>*

A Região de Lisboa alcançou, na última década, importantes progressos em termos de crescimento e convergência que a colocaram numa posição de destaque no panorama nacional. Tal não impede, contudo, que se continuem a registar fortes disparidades internas à própria região – aparentemente com tendência de redução – que importa avaliar de forma atenta e crítica.

Trata-se de uma região polarizadora de população, habitação, educação, transporte, produção, distribuição e consumo, que enfrenta como um dos principais desafios a necessidade de atenuar os fortes desequilíbrios internos que nela se verificam caminhando no sentido da modernidade e da competitividade.

A evolução da coesão e competitividade confirma as disparidades internas, revela uma diferenciação qualitativa no desempenho do núcleo central do território regional (com ganhos significativos em matéria de competitividade) e no desempenho das sub-regiões polarizadas (com ganhos significativos em matéria de coesão, mas sem progressos efectivos em matéria de competitividade).

<sup>5</sup> Dados de 2004

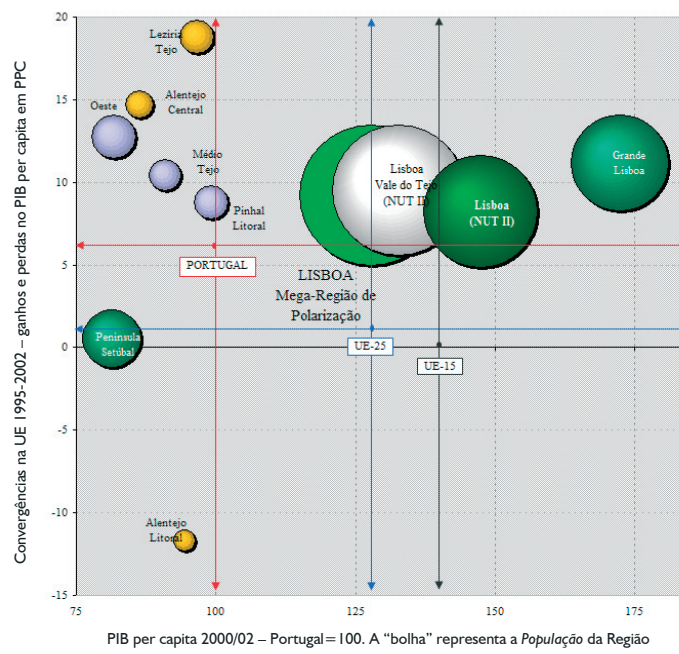


Figura 5 – Convergência: O desempenho da Região de Lisboa no contexto nacional e europeu (1991-95 / 2000-02). Fonte: Avaliação Intercalar do PORLVT – Augusto Mateus & Associados; 2005

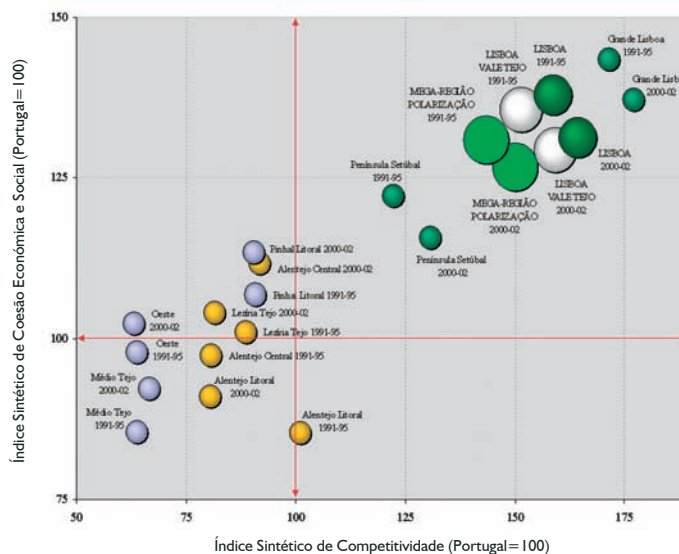


Figura 6 – Coesão e Competitividade: Região de Lisboa no contexto nacional (1991-95 / 2000-02). Fonte: Avaliação Intercalar do PORLVT – Augusto Mateus & Associados; 2005

zona geográfica	área (km <sup>2</sup> ) 2004	freguesias 2004	população residente		taxa de variação da população 1991-2001 (%)	densidade populacional (hab/km <sup>2</sup> )
			2001	1991		
Portugal	92 117,5	4 257	10 356 117	9 867 147	5,0	112
<b>RLVT</b>	<b>11 736,2</b>	<b>525</b>	<b>3 467 483</b>	<b>3 289 486</b>	<b>5,4</b>	<b>295</b>
Região de Lisboa	2 934,8	211	2 661 850	2 520 708	5,6	907
Grande Lisboa	1 375,9	153	1 947 261	1 880 215	3,6	1 415
Amadora	23,8	11	175 872	181 774	- 3,2	7 390
Cascais	97,4	6	170 683	153 294	11,3	1 752
Lisboa	84,8	53	564 657	663 394	- 14,9	6 659
Loures	169,3	18	199 059	192 143	3,6	1 176
Odivelas	26,4	7	133 847	130 015	2,9	5 070
Oeiras	45,7	10	162 128	151 342	7,1	3 548
Sintra	319,2	20	363 749	260 951	39,4	1 140
Vila Franca de Xira	317,7	11	122 908	103 571	18,7	387
Mafra	291,7	17	54 358	43 731	24,3	186
Península de Setúbal	1 558,9	58	714 589	640 493	11,6	461
Alcochete	128,4	3	13 010	10 169	27,9	101
Almada	70,2	11	160 825	151 783	6,0	2291
Barreiro	31,8	8	79 012	85 768	- 7,9	2485
Moita	55,3	6	67 449	65 086	3,6	1220
Montijo	348,1	8	39 168	36 038	8,7	113
Palmela	462,9	5	53 353	43 857	21,7	115
Seixal	95,5	6	150 271	116 912	28,5	1574
Sesimbra	195,0	3	37 567	27 246	37,9	193
Setúbal	171,9	8	113 934	103 634	9,9	663

Quadro 1 – Indicadores territoriais e demográficos. Fonte: CCDRLVT; INE – Censos de 1991 e 2001 e Anuário Estatístico 2005

	população total			variação 2010-2015	variação 2003-2015	% face ao total nacional			
	2003	2010	2015			2003	2010	2015	
Portugal	10474685	10626062	10586682	1,45	-0,37	1,07			
Região de Lisboa	2740237	2877178	2898903	5,00	0,76	5,79	26,16	27,08	27,38
Norte	3711797	3759372	3753063	1,28	-0,17	1,11	35,44	35,38	35,45
Centro	2366691	2324619	2281495	-1,78	-1,86	-3,60	22,59	21,88	21,55
Alentejo	767549	731455	703520	-4,70	-3,82	-8,34	7,33	6,88	6,65
Algarve	405380	435488	446316	7,43	2,49	10,10	3,87	4,10	4,22
Açores	240024	247860	251868	3,26	1,62	4,93	2,29	2,33	2,38
Madeira	243007	250119	251514	2,93	0,56	3,50	2,32	2,35	2,38

Quadro 2 – Previsão demográfica. Fonte: INE – Estimativas demográficas; 2003

## 2.2.1. A Polarização Demográfica

As dinâmicas demográficas da região – embora em ritmo mais lento – continuam a ter um sentido positivo, o que a distingue da maioria das regiões de Portugal. Repare-se, no entanto, que o crescimento demográfico da região é largamente tributário dos movimentos migratórios, o que lhe confere características de multiculturalidade muito próprias.

A população da Região de Lisboa registou uma taxa de variação de 5,6% entre 1991 e 2001, em resultado de um saldo migratório relativamente elevado (equivalente a 4,2% da população em 1991), que contrasta com a estabilização do crescimento natural na região (apenas 0,5% da população de 1991).

O crescimento populacional foi particularmente forte na segunda coroa exterior de Lisboa, enquanto a primeira coroa manifesta uma tendência para a estagnação e, mesmo, perda da população, com particular destaque para a cidade capital.

Na última década do século passado torna-se evidente uma tendência de alastramento da área metropolitana – extravasando os seus limites administrativos – que estende a sua influência muito para além do território metropolitano propriamente dito.

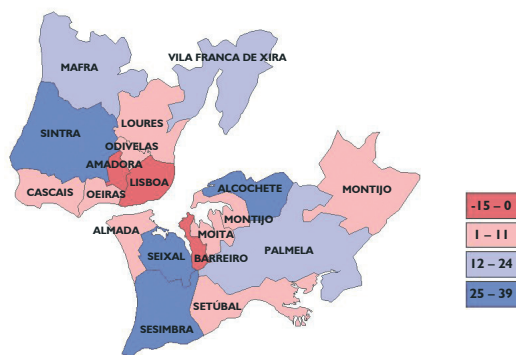


Figura 7 – Variação populacional na Região de Lisboa – 1991/2001  
Fonte: Atlas da Área Metropolitana de Lisboa, JML; 2003

A próxima década será marcada pela emergência de um novo quadro demográfico para o país, com tendências já previsíveis do crescimento da população, apresentando os dados disponíveis para a Região de Lisboa tendências de continuidade do seu crescimento demográfico.

Segundo as previsões do INE, de 2003 a 2015 a população da região crescerá 5,79%, o que significa que, face ao total de popu-



Figura 8 – Saldo migratório na Região de Lisboa (1991/ 2001).  
Fonte: CCDRLVT; INE – Censos de 1991 e 2001

lação nacional, continuará a aumentar a percentagem de população que aí reside (em 2003 a Região de Lisboa acolhia 26,16% da população nacional e em 2015 passará para 27,38%).

Apesar do crescimento positivo, as novas projecções demográficas para a região apontam para uma ligeira tendência de envelhecimento da população. No entanto, quando comparadas as pirâmides etárias na Região de Lisboa e de Portugal, conclui-se que ao nível nacional esse envelhecimento tenderá a ser mais acentuado. O envelhecimento da população poderá ter implicações sérias no futuro da região, quer a nível social, quer ao nível económico, sendo necessário rejuvenescer a população e contrariar essa tendência que se vem verificando.



Figura n.º 9 – Índice de envelhecimento da população – 2001.  
Fonte: CCDRLVT; INE – Censos 2001

*O índice de envelhecimento da população é muito semelhante na região e no país: para cada 100 jovens existem 103 idosos na Região de Lisboa e 102 no país. Destaque para o concelho de Lisboa, com o valor mais elevado: 203.*



## 2.2.2. Uma Região Multicultural: entre o Risco de Segregação e a Riqueza da Diversidade

**A**s diversidades e as especificidades da região não se verificam apenas ao nível da estrutura territorial e económica – como veremos adiante – mas igualmente no que refere aos traços de dinâmicas sócio-culturais – positivas e negativas – características da principal região metropolitana do país.

Por outro lado, e em reforço dessa multiculturalidade, existe uma característica muito sublinhada por aqueles que nos visitam: uma sociabilidade de proximidade, um valor de vizinhança nas relações com todos, incluindo visitantes.

*A região distingue-se pela sua multiculturalidade. A Região de Lisboa convive com uma grande diversidade de culturas pela imigração que acolhe, pelas inúmeras actividades que oferece, pela importância do turismo, pela atracção que exerce, pelas rotas que aqui convergem. Esta diversidade, introduzindo uma evidente riqueza cultural, proporciona – pela tolerância e abertura que induz – a promoção de interacções positivas e o aprofundamento de mecanismos democráticos da sociedade portuguesa.*

*A importância da população estrangeira na região é mais do dobro da importância que esta população assume no país, tendo-se acentuado a tendência de concentração de estrangeiros na Região de Lisboa na última década. Destaque para os concelhos da Amadora, Loures, Sintra e Cascais, com uma maioria de residentes estrangeiros de nacionalidade dos PALOP.*

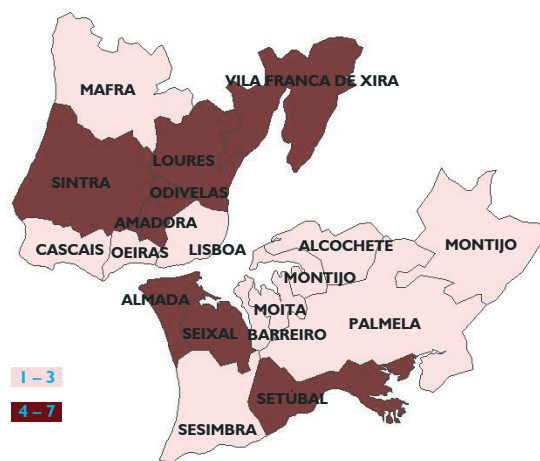


Figura 10 – Proporção de população de nacionalidade estrangeira na região – 2001. Fonte: CCDRLVT; INE – Censos 2001



## 2.3. Lisboa: da Metropolização à Metapolização

A importância da Região de Lisboa faz com que ela polarize um território de hinterland muito mais alargado e que integre a rede de capitais europeias como a maior metrópole portuguesa. O Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território (PNPOT) afirma claramente a importância da Região de Lisboa no contexto das regiões europeias e na estruturação regional do país, considerando que o seu modelo de povoamento e de urbanização está fortemente influenciado pela estruturação da AML e reconhece que “o seu papel estruturante extravasa os limites administrativos e se prolonga por espaços adjacentes polarizando funcionalmente um vasto território que vai de Leiria a Évora e a Sines”.<sup>6</sup>

A melhoria das condições de acessibilidade proporcionadas pela expansão e pela modernização das infra-estruturas de transportes tem constituído um dos principais indutores da reconfiguração da Região de Lisboa, do seu alargamento e da sua área de influência.

Nesta nova dimensão territorial, a região tende a passar de uma estrutura centrada e quase exclusivamente dependente de Lisboa, a um sistema territorial complexo no qual a periferia metropolitana desempenha, cada vez mais, funções de articulação inter-regional e um papel importante na organização e equilíbrio da região metropolitana.<sup>7</sup>

*A Região de Lisboa é, hoje, uma entidade territorial alargada cuja polarização se estende ao longo do Vale do Tejo, do Litoral Centro e do Alentejo, muito para além dos seus limites administrativos, com um modelo territorial expresso na interdependência de três dimensões territoriais.*

### Área Metropolitana Central

Contínuos urbanos que envolvem as duas margens do Tejo e pelos espaços mais directamente dependentes e articulados com o núcleo central metropolitano

### Periferia Metropolitana

Estrutura urbana com tendência e bases para a polinucleação, descontínua, fortemente interdependente, com uma estreita relação entre espaços urbanos e rurais, na qual já se destacam – pela dimensão demográfica, dinâmica económica e relativa autonomia funcional em relação à Área Metropolitana Central – um conjunto de centros urbanos intermédios

### Região de Polarização Metropolitana

Vasto espaço do território nacional, palco de relações económicas, sociais e culturais em grande parte induzidas e polarizadas pela Área Metropolitana Central

<sup>6</sup> Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território, MAOTDR; 2006

<sup>7</sup> Ver Figura 39 “Região de Polarização Metropolitana” no Capítulo III – Visão, página 94



### 2.3.1. Uma Região de Diversidades e de Disparidades

**F**ruto das alterações estruturais recentes, associadas às novas acessibilidades e à realocização de actividades e funções anteriormente concentradas na cidade de Lisboa – atente-se, por exemplo, nos parques de escritórios – a metrópole de Lisboa gera e potencia novas dinâmicas territoriais alargadas que originam sete tipos de espaços, assim definidos pelo Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa (PROT-AML): Espaços motores, Espaços emergentes, Áreas dinâmicas periféricas, Espaços naturais protegidos, Espaços problema, Áreas com potencialidades de reconversão/inação e Áreas críticas urbanas.

A Região de Lisboa está longe de ser um espaço homogéneo, em termos naturais, funcionais, culturais, ou económicos, confrontando-se com aspectos complexos e de particular relevância para a concretização de uma estratégia de desenvolvimento sustentável: a forte heterogeneidade existente no seu interior e a presença de uma metrópole que é, simultaneamente, a capital e a cidade mais importante do país. Assenta essa heterogeneidade em situações de natureza muito distinta: umas, traduzindo a existência de diversidades – potencialmente positivas – outras, reflectindo a ocorrência de disparidades – potencialmente negativas.

Pelas economias de complementaridade que permite explorar, a diversidade patrimonial (natural, paisagística, histórica e cultural), económica e organizacional (empresas e instituições) representa um potencial benéfico para o desenvolvimento da região que, todavia, não deixa de se confrontar com diversas limitações:

- em primeiro lugar – e não raras vezes – por tensões em torno de estratégias concorrenciais de ocupação do solo, com consequências gravosas ao nível da degradação ambiental e dos mercados fundiário e mobiliário;
- em segundo lugar, a diversidade não foi ainda acompanhada por processos de articulação suficientemente intensos em termos de diferenciação de funções e de tipos de uso do solo para promover a complementaridade. Situação que, agravando as tensões referidas no ponto anterior, não tem permitido beneficiar, plenamente, das sinergias e das economias de escala potencialmente existentes;
- em terceiro lugar, a diversidade não foi igualmente acompanhada por processos de articulação em termos de funcionamento e de realização de actividades.

*Susceptíveis de se transformarem numa real fonte de desenvolvimento, as diversidades existentes no interior da região deverão ser mais interactivas, coerentes e coesas e, simultaneamente, integrarem-se em estratégias explícitas de complementaridade.*

Considerando a ocorrência de disparidades, colocam-se problemas complexos de coesão social, económica e territorial, acumulando a região quatro tipos de situações, distintas e problemáticas:

- manutenção de bolsas significativamente deficitárias em infra-estruturas e equipamentos sociais básicos em diversas áreas, nomeadamente, as áreas suburbanas e rurais;
- desenvolvimento de novas formas de marginalidade e de exclusão, típicas das crescentes fragmentações sócio-urbanísticas que caracterizam as grandes metrópoles contemporâneas;
- existência de problemas associados à reconversão ou declínio de actividades tradicionais relacionadas com agricultura, pesca ou com certo tipo de indústrias caídas em desuso;
- diversidade social e das condições de vida entre a Grande Lisboa e a Península de Setúbal.

*A gestão criativa e inteligente das diversidades e das disparidades que é possível encontrar na região constitui um dos grandes desafios a vencer com vista ao estabelecimento de um espaço de modernidade e de coesão metropolitana.*

## 2.3.2. Estrutura Metropolitana Distendida com Tendência para a Nucleação

A região reflecte, hoje, o crescimento acelerado das décadas de 60 e 70, do século passado, marcado pelas migrações campo-cidade e por vários fluxos migratórios vindos do exterior, traduzido num forte crescimento residencial suburbano com base na rede urbana pré-metropolitana e na ocupação dispersa do espaço rural, tendo como principais consequências:

- grande dispersão das implantações residenciais e das actividades;
- forte consumo de solo rural;
- crescimento não licenciado;
- acentuada diversidade morfológica e tipológica das áreas urbanizadas, nem todas de qualidade mínima;
- deficiente infra-estruturação e equipamento;
- forte interpenetração dos espaços urbanos com os espaços rurais;
- dispersão e fragilidade do sistema de transporte público;
- concentração e densificação habitacional sobre os eixos radiais de transportes em relação a Lisboa.

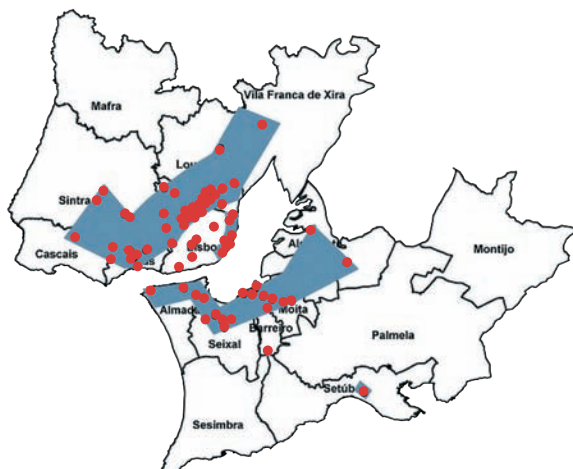


Figura 11 – Zonas críticas urbanas e espaços desqualificados na Região de Lisboa Fonte: CCDRLVT com base em informação recolhida junto dos municípios; 2006

As fracturas sócio-urbanísticas existentes – não directamente provocadas pelo território mas nele incidentes – representam dinâmicas de exclusão que podem tornar-se numa ameaça real se não forem compensadas por mecanismos de inclusão mais poderosos. São exemplos destas situações, entre outros, o desemprego; a debilidade das estruturas e dinâmicas de educação e formação profissional; o enfraquecimento dos laços familiares; a delinquência.

Outras, bem mais especificamente territoriais – como a desintegração do tecido urbano e consequentes dificuldades nas acessibilidades, as “bolsas de pobreza” e a degradação do parque habitacional ou a degradação do património cultural – originam manchas de habitação precária, áreas de construção tradicional degradadas, zonas de origem clandestina ou áreas centrais em desertificação. Em larga medida, essas debilidades são tributárias do défice de modernização e da desadequação crescente das infra-estruturas de suporte à vida urbana e, muito especialmente, da insuficiente ou desordenada cobertura territorial de equipamentos descentralizados de desporto, lazer, cultura e participação cívica. Essa “não modernização” é ainda reforçada pelo desemprego e emprego precário, pela insuficiência das formas de participação e usufruto da cidade – ao serviço dos cidadãos – e pela exclusão de um número crescente de habitantes dos benefícios do desenvolvimento – salientando-se aqui, além dos jovens, os idosos e as populações rurais mais isoladas.

Estes factores, porque se reforçam mutuamente, induzem formas sócio-urbanísticas problemáticas especialmente “marcantes” e perigosas enquanto causadoras de degradação dos espaços urbanos, do desemprego, das carências e deterioração da habitação, do insucesso escolar, do baixo nível de habilitações da população residente e da marginalização juvenil.



Mas a região vem adquirindo uma nova estruturação (potenciada nos últimos anos pelas novas infra-estruturas de transporte), proporcionando melhores e mais qualificados padrões de vida à generalidade da população, através da fixação de actividades, reforço das redes de equipamentos e serviços, e melhoria geral do quadro de vida fora da cidade de Lisboa.

Um novo período de desenvolvimento deve regular o crescimento extensivo e disperso, adoptando um modelo territorial baseado nos princípios da cidade compacta (com maior importância atribuída à reabilitação e qualificação dos espaços construídos existentes, centrais e periféricos) e da polinucleação (complementaridade interna qualificando as relações entre espaços urbanos e rurais, emergência de novas centralidades, garantia de uma organização territorialmente mais sistémica), afirmando-se Lisboa como uma região metropolitana polinucleada (uma região metropolitana) em substituição do actual modelo radiocêntrico e fragmentado.

Face ao cenário de acumulação dos factores sociais e urbanísticos geradores de exclusão social, de fortes assimetrias e de fragmentação territorial – comprometendo claramente os fundamentos da coesão social e podendo tornar-se uma ameaça real – importa construir um novo caminho assente em estratégias de desenvolvimento que coloquem nas prioridades as pessoas e a coesão socioterritorial.

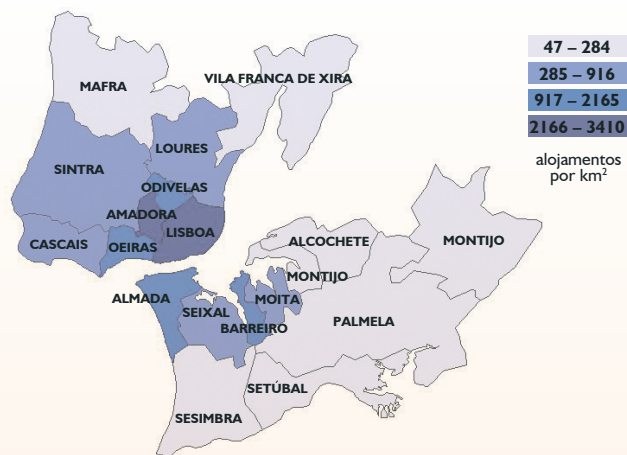


Figura 12 – Densidade dos alojamentos – 2001  
Fonte: CCDRLVT; INE – Censos 2001

*A Região de Lisboa apresenta uma densidade de alojamentos 8 vezes superior à do país. Ao nível da ocupação urbana, a densidade de alojamentos diminuiu do centro (Lisboa) para a periferia.*

### 2.3.3. A MetrÓpole das Duas Margens

Com as novas acessibilidades construídas em finais do século passado tende a reforçar-se a integração e a coesão entre as margens Norte e Sul do Tejo, entre a Grande Lisboa e a Península de Setúbal. Contudo, ainda se verificam significativas diferenças e disparidades entre estes dois territórios, administrativamente reunidos na Área Metropolitana de Lisboa. Essas diversidades resultam das especificidades dos territórios (factor positivo) e da tradicional subalternação da Península de Setúbal relativamente a Lisboa (factor negativo).

Relativamente à margem Norte, a Península de Setúbal apresenta condições naturais que a qualificam para o turismo e o lazer; para acolher deslocalizações industriais da Grande Lisboa; para a localização da logística de articulação com o Alentejo, a Espanha e o Algarve; e um valioso potencial de expansão do porto de Setúbal face aos condicionamentos (em termos das mercadorias) do porto de Lisboa. Mas também aqui se colocam algumas das grandes indústrias nacionais: Portucel, Lisnave, Secil, etc.

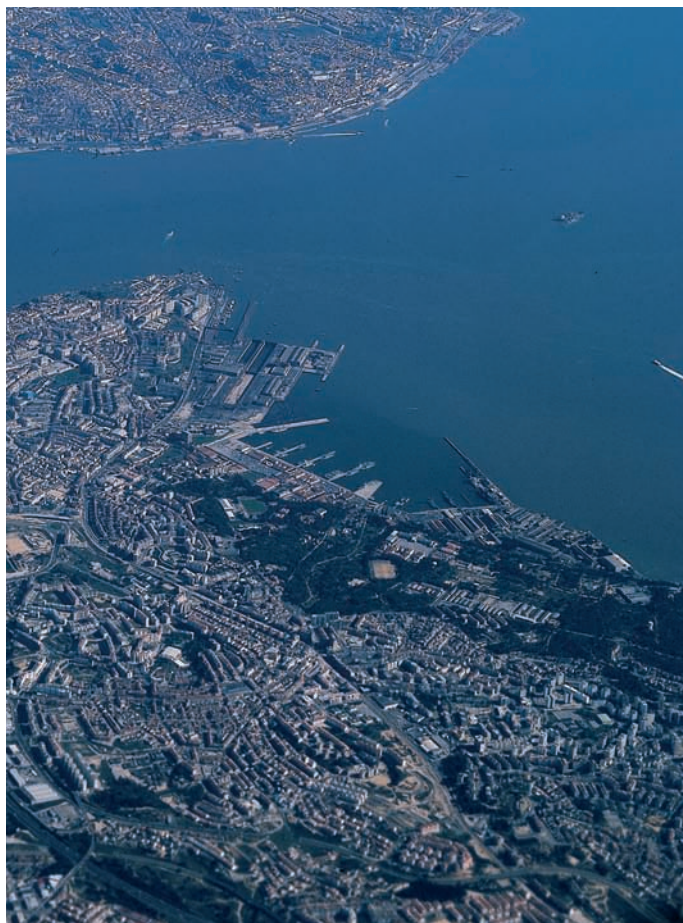
De salientar o papel de charneira que esta sub-região pode desempenhar na articulação da Área Metropolitana de Lisboa com o Alentejo, a Estremadura Espanhola e o Algarve, em particular através da logística e do turismo. Por outro lado, destaca-se igualmente, a função da logística metropolitana (eixo Marateca/Pocaião/Pegões e Porto Alto/Carregado/Azambuja) que, assumindo dimensão e relevância aos níveis regional, nacional e ibérico, pode funcionar como eixo de coesão territorial.

A Estratégia Regional Lisboa 2020 aposta na valorização das singularidades da Península de Setúbal, com particular destaque para a qualidade dos seus recursos ambientais – os espaços rurais, a serra da Arrábida, os Estuários do Sado e do Tejo e a orla costeira – e na atenuação das disparidades com vista a reforçar a unidade, a coesão e a governabilidade metropolitanas.

As reuniões realizadas e o diálogo encetado com os actores da Península de Setúbal visam concertar ideias, projectos e parcerias tendo em conta esse objectivo.

	Continente 1	RLVT 2	Região de Lisboa 3	Península de Setúbal 4	% 4/3
Superfície (km <sup>2</sup> ) 2004	92 117	11 736	2 935	1 559	53,1
Habitantes 2004	10 043 763	3 548 500	2 760 697	757 113	27,4
População Activa 2001	4 778 115	1 783 100	1 389 939	366 350	26,3
Emprego (pop. empregada) 2001	4 450 711	1 637 120	1 284 673	333 606	26
Empresas (número) 2004	1 172 214	413 588	344 445	87 906	25,5
VAB pb (milhões de euros) 2003	106 993	49 252	42 757	6 257	14,6
PIB pm (milhões de euros) 2003	124 098	58 213	49 593	7 257	14,6
PIB per capita (euros) 2003	12 460	16 405	18 183	9 786	...

Quadro 3 – Indicadores para a Península de Setúbal. Fonte: CCDRLVT; Dados do INE



Em termos sintéticos podemos apontar, relativamente a esta sub-região, os seguintes:

#### PONTOS FORTES

- qualidade e singularidade dos recursos naturais – uma das mais ricas regiões do país e da Europa em biodiversidade e com o mais extenso aquífero do Continente (bacia Tejo/Sado)
- tradição industrial – Recursos Humanos qualificados, com relevância para a indústria automóvel
- condições portuárias com grande potencial de expansão (faixa contínua de expansão de cerca de 12 Km)
- dinâmica associativa

#### PONTOS FRACOS

- monoindústria (fraca diversificação da actividade económica e do emprego – forte centramento nas áreas da Metalomecânica e nos Serviços de estruturação urbano/turística)
- excessiva e tradicional dependência de Lisboa
- acessibilidades internas

#### TENDÊNCIAS

- emergência do Turismo (residencial e de lazer)
- reforço das ligações Norte/Sul, quebrando a barreira do Tejo (TGV, comboio na Ponte 25 Abril, melhoria dos transportes fluviais)
- diversificação industrial

## 2.4. A Mobilidade



### 2.4.1. As Dinâmicas Actuais de Mobilidade Regional e Nacional

**S**e, em todo o mundo, a questão das mobilidades internas e externas estão no centro de atenção da estruturação metropolitana e das cidades modernas, por maioria de razão em Lisboa a questão das mobilidades e acessibilidades deve assumir um lugar central no equacionar do futuro da região. A centralidade da região, a especificidade da localização das actividades político-administrativas e económicas – a par da crescente expansão das suas áreas de influência num país de pequena dimensão como Portugal – devem estruturar uma região cada vez mais polinucleada onde cada espaço encontra um lugar próprio dentro da rede urbana metropolitana e nacional.

A cidade de Lisboa é, indiscutivelmente, o pólo central e federador da região que, apesar da perda de população residente – com consequências sociais e urbanísticas negativas, sobretudo nas áreas centrais, e com impactes ambientais significativos nos vários descritores em virtude da expansão urbana em áreas periféricas e dos inevitáveis impactes sobre o património natural e paisagístico – continua a concentrar a maior parte do emprego e da sede das empresas sofrendo, com isso, uma crescente pressão dos movimentos pendulares diários (a maior parte dos quais se fazem em transporte individual).

No entanto, há que registar que a melhoria das infra-estruturas de transportes, na última década, tem vindo a desenhar uma tendência para a localização de empresas de serviços e de grandes superfícies comerciais nos concelhos periféricos de Lisboa, o que contribuirá para reduzir a hiperpolarização da cidade de Lisboa, bem como para reforçar novas centralidades metropolitanas e novas dinâmicas territoriais. No domínio da mobilidade, o actual modelo de ordenamento do território origina consequências a dois níveis:

- no alongamento das distâncias e no aumento das viagens motorizadas, em virtude da deslocalização de população para as áreas periféricas;
- na redução da funcionalidade dos transportes colectivos e na crescente concentração das deslocações no transporte individual.

As causas são:

- a pulverização de origens e destinos – com deslocação de habitação, emprego e serviços para áreas periféricas afastadas dos principais eixos de transporte colectivo;
- o facto das melhorias ao nível das infra-estruturas rodoviárias não terem sido acompanhadas por similar aumento de qualidade ao nível dos transportes públicos.

*O aumento da taxa de motorização, o melhor ajuste do automóvel à poli-actividade e aos horários de actividade atípicos (maior flexibilidade, disponibilidade e comodidade), a deficiente percepção dos custos sociais dos diferentes modos de transporte – que se continua a traduzir numa imagem excepcionalmente favorável do transporte privado – e as dificuldades do sector público na gestão da mobilidade, na fiscalização da utilização do espaço público e na transmissão de mensagens claras e coerentes de política de transportes, são factores que acentuam os efeitos do crescimento suburbano nas últimas décadas.*

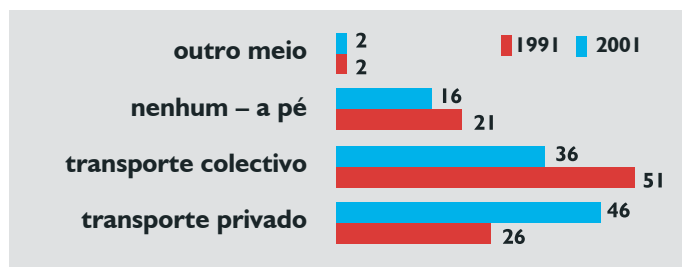


Figura 13 – Principal meio de transporte utilizado nos movimentos pendulares na AML (em %)  
Fonte: CCDRLVT; INE – Censos 2001

A elevada pressão sobre a procura de transporte individual (resultado da conjugação destes factores) conduziu à degradação do serviço das infra-estruturas rodoviárias, com situações de elevado congestionamento e de carência de estacionamento (sobretudo nas áreas centrais) o que, na falta de investimento na afectação prioritária das infra-estruturas aos transportes públicos e de esquemas de desincentivo ao transporte privado, contribuiu para a degradação da qualidade do sistema de transportes públicos de superfície (em particular, dos autocarros).

Desta forma, regista-se um aumento significativo das deslocações em transporte individual na Região de Lisboa – num movimento inversamente proporcional ao da utilização de TC – que em 2001 contava já com mais de metade das viagens motorizadas. A par da redução da quota dos modos de transporte colectivo e das deslocações a pé, registaram-se perdas em valor absoluto na utilização do sistema de transportes públicos – metro, caminho-de-ferro, transportes fluviais, autocarros.

Esta situação, de intenso tráfego automóvel, origina o aumento do nível de poluentes atmosféricos, nomeadamente partí-

culas inaláveis, com fortes impactes em termos de qualidade do ar citadino e igualmente ao nível das emissões de gases com efeito de estufa. As acessibilidades construídas na região no passado recente consistiram em infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias e na melhoria de serviços prestados pelo sistema de transporte público. Estas novas acessibilidades desenvolvem-se tanto a nível interno da região, com a construção da rede viária estruturante (CRIL – cuja conclusão se impõe com urgência –, CREL, Radiais, Ponte Vasco da Gama) e com o alargamento e melhoria da rede ferroviária, como na sua articulação com o país (auto-estradas do Oeste, de Évora e do Sul, caminho-de-ferro do Norte).

A melhoria global das infra-estruturas de transportes reflecte-se, sobretudo, na melhoria das acessibilidades transversais – rompendo com a tradicional predominância dos eixos radiais centrados em Lisboa – e no reforço das acessibilidades entre as duas margens do Tejo, criando novas condições de mobilidade na região e reforçando a centralidade de áreas que até há bem pouco tempo eram marcadamente periféricas.

Contudo, há que assinalar as diferenças quanto ao tipo de acessibilidades criadas pelas novas infra-estruturas de transporte, na medida em que as condições de acessibilidade em transporte público e em transporte individual mantêm significativas diferenças territoriais, fazendo-se sentir em sectores fortemente urbanizados da margem norte que não dispõem ainda do modo de transporte público pesado (eixo de Loures) e da margem sul, onde a linha Barreiro/Pinhal Novo/Setúbal presta um serviço desadequado às necessidades do sistema urbano, uma vez que a nova linha “Ponte 25 de Abril/Fogueteiro” serve, sobretudo, a concentração populacional em Almada/Seixal.

As tensões existentes no domínio da mobilidade urbana na Região de Lisboa prejudicam a fluidez das deslocações e a interacção entre as pessoas, o que representa uma barreira à funcionalidade urbana, à competitividade<sup>8</sup>, à qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável da região.

*A complexidade da mobilidade urbana na Região de Lisboa e a falta de articulação entre as diferentes componentes do sistema, exige uma intervenção global, articulada, clarificadora e persistente na resolução destes problemas, designadamente através de um Plano de Mobilidade e Transportes e do respectivo Plano Director de Infra-estruturas.*

<sup>8</sup> Qualquer economia de serviços, como é o caso do sistema económico da AML, depende fortemente das interacções entre as pessoas e da fluidez nas deslocações



## 2.4.2. Mobilidades Internacionais: Os Portos, o Aeroporto e o TGV

O PROT equaciona – para um futuro de curto e médio prazo – infra-estruturas de mobilidade de grande capacidade que vão reconfigurar a região e a sua área envolvente pelo enorme impacte sócio-urbanístico que comportam, nomeadamente, o novo aeroporto, a construção do TGV, uma nova ponte de travessia do Tejo, a que se acrescenta a revitalização dos portos de Lisboa e Setúbal (podendo, ainda, considerar-se o de Sines).

### O SISTEMA LOGÍSTICO

Para a Região de Lisboa, a logística e os transportes traduzem uma oportunidade fundamental no sentido do fomento da competitividade económica uma vez que, aliado a uma série de desenvolvimentos a nível global (que estão a tornar mais relevantes os factores associados aos transportes, logística e acessibilidades), existe um conjunto de investimentos estruturantes que apontam para a criação de um sistema logístico nacional integrado – entre outros, o desenvolvimento do porto de Sines como uma grande plataforma internacional de tráfego de contentores, a criação da rede de plataformas logísticas, a melhoria da rede nacional de acessibilidades, as questões da integração da ferrovia nas redes transeuropeias de transporte.

*A posição da Região de Lisboa como um importante pólo de geração de tráfego, o seu posicionamento geográfico, as condições naturais dos seus portos, o facto de estar dotada de um sistema portuário desenvolvido e da melhor rede de acessibilidades do país, são factores que favorecem o aproveitamento das dinâmicas dos recentes desenvolvimentos mundiais na área da logística.*

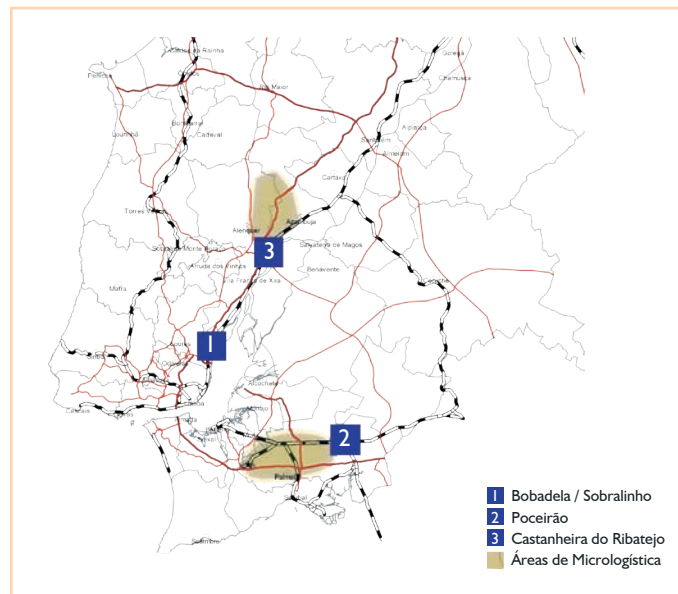


Figura 14 – Logística na Região de Lisboa  
Fonte: CCDRLVT; 2007

Todavia, nessa perspectiva há factores que terão de ser minimizados, de que se destacam:

- Alguns constrangimentos físicos ao desenvolvimento do porto de Lisboa e à articulação entre Lisboa e Setúbal (travessia do Tejo);
- A insuficiente articulação do sistema de infra-estruturas intermodais e o atraso no desenvolvimento da rede de plataformas logísticas – como seu reflexo observa-se no sistema de transporte de mercadorias da Região de Lisboa um predomínio do transporte rodoviário, apenas quebrado no transporte internacional. Neste, a primeira posição é ocupada pelo transporte marítimo (em termos de carga transportada mas não em termos de valor). O transporte ferroviário é quase insignificante, sobretudo no transporte internacional;
- A posição periférica de Portugal na Europa em termos de acessibilidades terrestres;
- A dependência relativamente à estratégia espanhola de transportes, de acessibilidades e de logística.

A existência e o desenvolvimento de plataformas logísticas e centros de transporte têm contribuído em larga medida para reduzir os custos logísticos das empresas. Nesse sentido, o desenvolvimento das acessibilidades rodoviárias e ferroviárias às redes transeuropeias de transporte, do aeroporto de Lisboa, dos Portos de Lisboa e Setúbal, da articulação com Sines e das principais áreas logísticas da Região de Lisboa<sup>9</sup>, são aspectos fulcrais no aproveitamento das dinâmicas de desenvolvimento da logística.

## OS PORTOS

A Região de Lisboa dispõe no seu território de duas infraestruturas portuárias de âmbito nacional – os portos de Lisboa e de Setúbal. A posição geográfica e as condições naturais do porto de Lisboa tiveram uma importância decisiva no desenvolvimento da cidade, na afirmação da região como a mais dinâmica do país e como a principal metrópole do Oeste Peninsular. Porém, o contínuo crescimento urbano e portuário suscitou a ocorrência de conflitos – restrições na relação da cidade com o rio, no desenvolvimento do porto e na respectiva acessibilidade terrestre. Não obstante o estudo de variadas soluções de ordenamento com vista à optimização das actividades no porto de Lisboa e à resolução dos estrangulamentos de acessibilidade, a maioria dos problemas continua sem resposta, resultando constrangimentos à importância relativa do porto de Lisboa no contexto nacional e europeu e à afirmação do porto de Setúbal como porto comercial com boas perspectivas.

Entre as dificuldades do sector marítimo-portuário em Portugal, com reflexo nos portos da Região de Lisboa, contam-se a complexidade de procedimentos entre autoridades, deficiências nos meios de produção e a indefinição ao nível da estratégia do sector e da forma de articulação entre as várias componentes do sistema logístico (em particular, entre os dois portos existentes na região e destes com o porto de Sines e ligações internacionais em estudo).

Desde há muitos anos que se faz sentir a necessidade de elaborar e pôr em prática uma estratégia comum de expansão para os portos de Lisboa e Setúbal. No Plano Estratégico da Região de Lisboa e Vale do Tejo (PERLVT), de 1999, da responsabilidade da CCDRLVT, advogava-se que “é necessário que os portos de Setúbal e Lisboa evoluam para uma lógica de *sistema portuário Lisboa-Setúbal*” e que “a optimização do sistema implica uma

ponderada avaliação da solução de *Administração única* para os dois portos, ou, no mínimo, urgentemente, uma *gestão estratégica integrada*”.

Em tempos de globalização – que requer dimensão e economias de escala para se ser competitivo – e face à estratégia agressiva do sistema portuário espanhol não se compreende a gestão isolada dos dois grandes portos metropolitanos. Tanto mais que são evidentes as suas complementaridades. O porto de Lisboa anunciou a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento ambiciosa. Não se pode desperdiçar a oportunidade de integrar essa estratégia com a do porto de Setúbal – em diálogo com algumas valências do porto de Sines – dando corpo a um sistema portuário metropolitano competitivo à escala internacional. Mas a estratégia comum e a gestão articulada são as condições indispensáveis para essa ambição.

## OS AEROPORTOS

A Região de Lisboa conta no seu território com vários aeródromos (militares e civis) e com um único aeroporto utilizado pelas companhias aéreas comerciais – Aeroporto da Portela. Localizado dentro do concelho de Lisboa, o aumento de capacidade da Portela enfrenta fortes restrições, dada a inexistência de espaço livre para a sua expansão.

Atendendo ao aumento esperado do tráfego aéreo e à previsão de que, na próxima década, a capacidade da Portela ficará esgotada (mesmo após onerosas obras de expansão limitada a 15/16 milhões de passageiros/ano), foi recentemente assumida a decisão estratégica de construir um novo aeroporto internacional (NAL).

Considerando os impactes ambientais das diferentes alternativas e os inconvenientes operacionais e comerciais associados à operação conjunta de dois aeroportos, a decisão foi a construção do NAL na Ota e o encerramento simultâneo da Portela.

A deslocalização do aeroporto do concelho de Lisboa para o de Alenquer terá fortes impactes sobre o território nas suas múltiplas vertentes, com particular destaque para as actividades que interagem directamente com o transporte aéreo (como é o caso do turismo, dos transportes e da logística), cujas consequências importa atempadamente equacionar. Importante, também, é o desenvolvimento de uma reflexão estratégica sobre as actividades que poderão

<sup>9</sup> Bobadela/Carregado/Azambuja, Coima/Palmela/Poçoirão e Pegões/Marateca

ser atraídas e localizadas na envolvente do novo aeroporto, pois a construção desta infra-estrutura tem de ser encarada para o desenvolvimento de um potente pólo de novas actividades produtivas, designadamente de exportação, e de uma moderna área logística. Em sequência, o ordenamento territorial dessas actividades, num adequado planeamento e execução das acessibilidades ferroviárias e rodoviárias é, também, indispensável.

Em suma: o novo aeroporto internacional não pode ser encarado como a construção de uma simples infra-estrutura mas, sim, como a oportunidade para o desenvolvimento de uma moderna área de actividades produtivas e logísticas na sua envolvente, e com uma forte componente de exportação. E, também, a oportunidade para fazer um dos melhores, mais modernos e funcionais aeroportos do mundo.

## O TGV

A mobilidade internacional da Região de Lisboa em modo ferroviário é assegurada pela linha do Norte em articulação com as linhas da Beira Alta (para França e Norte de Espanha), do Minho (para Vigo) e do Leste e Ramal de Cáceres (para Madrid).

A reduzida capacidade das ligações existentes e a posição geográfica periférica conduziram à inclusão de duas ligações de Portugal à Europa na lista de projectos prioritários no âmbito da Rede Transeuropeia de Transportes: Lisboa-Madrid e Lisboa-Porto, com possibilidade de ligação a Vigo, em comboio de alta velocidade.

A redução dos tempos de viagem (e do custo generalizado de transporte) proporcionada pela exploração de linhas de alta velocidade tem induzido aumentos significativos na mobilidade, nos contactos sociais e nas relações intermetropolitanas, promovendo a integração dos mercados, a dinamização da actividade económica (turismo, etc.) e a expansão da área de influência das metrópoles abrangidas. O carácter prioritário atribuído à concretização destas ligações confere-lhes um papel central na estratégia da Região de Lisboa.

Para a viabilidade do projecto do TGV e para a maximização dos potenciais benefícios na região, serão determinantes questões como o nível de articulação com o sistema logístico, a interoperabilidade com a rede existente, a integração vertical com o sistema de transportes metropolitano (e nacional) e a inserção territorial da infra-estrutura, com particular destaque para a localização da estação de TGV em Lisboa e a localização da travessia do Tejo, e para os respectivos efeitos sobre o ordenamento do território e sobre a gestão do espaço urbano.



Figura 15 – Infra-estruturas de transportes da Região de Lisboa.  
Fonte: CCDRLVT; 2007

Em síntese, persiste na Região de Lisboa:

- ausência de planeamento e de gestão integrada dos sistemas de transportes metropolitanos;
- insuficiência e deficiências de qualidade na intermodalidade;
- inadequação dos sistemas de informação e de bilhética;
- insuficiente oferta de transportes colectivos para os eixos e horários de elevada procura;
- estacionamento (e cargas/descargas) em Lisboa com grave indisciplina e oferta insuficiente em alguns locais;
- deficiente acesso aos transportes colectivos para pessoas de mobilidade reduzida;
- alguns “missing links”, rodoviários, ferroviários, marítimos e até pedonais;
- carência de zonas de actividade logística nos terminais marítimos e aéreos.

## 2.5. O Meio Ambiente



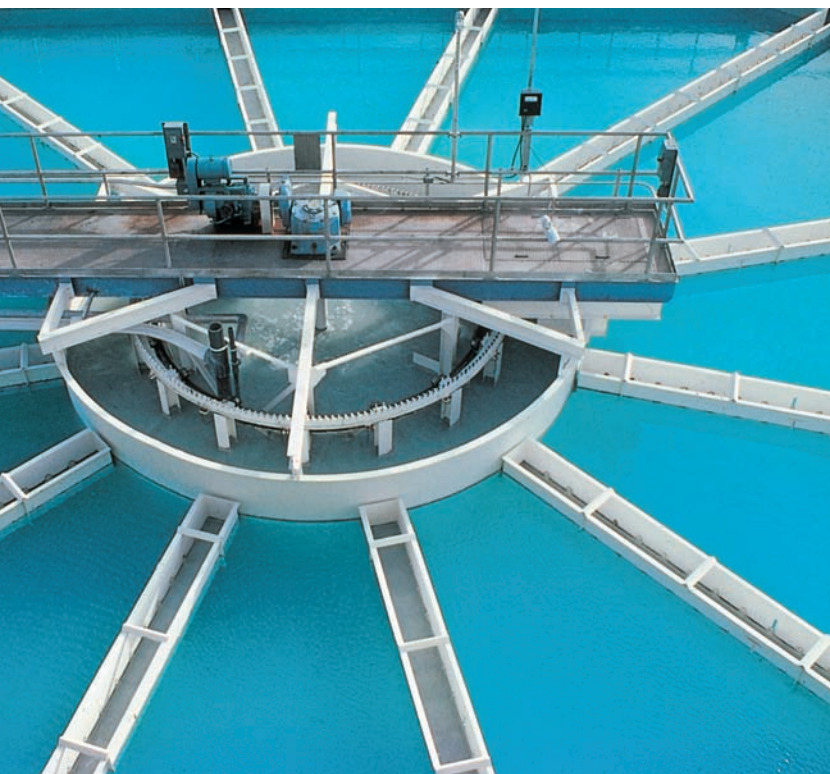
Um pouco por todo o mundo, a preocupação ambiental assume, nos nossos dias, novas dimensões e atenção, em larga medida devido aos fortes impactes negativos que a cidade e as actividades humanas em geral têm sobre as condições ambientais – seja a poluição do ar, o excesso de resíduos, o desperdício e a depredação de recursos não renováveis como a água, ou o excesso de recurso aos combustíveis fósseis como base de funcionamento das sociedades modernas.

É também a este nível que as cidades têm inovado, incorporando na gestão urbanística quotidiana mecanismos e formas de reciclagem com efeitos quase imediatos sobre o ambiente mas cuja efectivação exige uma adesão alargada e empenhada de vários parceiros sociais – públicos e privados – e dos cidadãos em geral.

Lisboa sofre já de impactes muito significativos nestes domínios, para os quais precisam de ser equacionadas e concretizadas soluções inovadoras e sustentáveis.

*Também neste domínio Lisboa evidencia as contradições inerentes ao papel que ocupa no território nacional: se, por um lado, possui excelentes condições ao nível do património natural e paisagístico – verdadeiro trunfo num quadro de competitividade territorial – por outro enferma dos males modernos de uma região capital.*

A Região de Lisboa precisa de passar do ciclo da cobertura universal ao ciclo da qualidade, eficiência, segurança e reutilização ao nível dos recursos ambientais, percebendo que a aposta na qualidade do ambiente se constitui, claramente, como uma vantagem competitiva, geradora de fortes impactes positivos aos mais diversos níveis.



## 2.5.1. O Ar, a Água e o Ruído

No actual contexto, os grandes desafios ambientais da Região de Lisboa são a redução das emissões de poluentes atmosféricos, em especial partículas, com origem, sobretudo, no sistema de transportes; a gestão de resíduos sólidos urbanos; a utilização da água; a gestão de espaços verdes e a recuperação ambiental de zonas degradadas – ligadas no passado a zonas industriais em declínio ou áreas de construções clandestinas.

Mas esses desafios colocam-se, igualmente, em torno das questões da eco-eficiência e da eficiência energética, porquanto elas vêm assumindo acuidade crescente, particularmente num território com o perfil de ocupação que a região metropolitana apresenta.

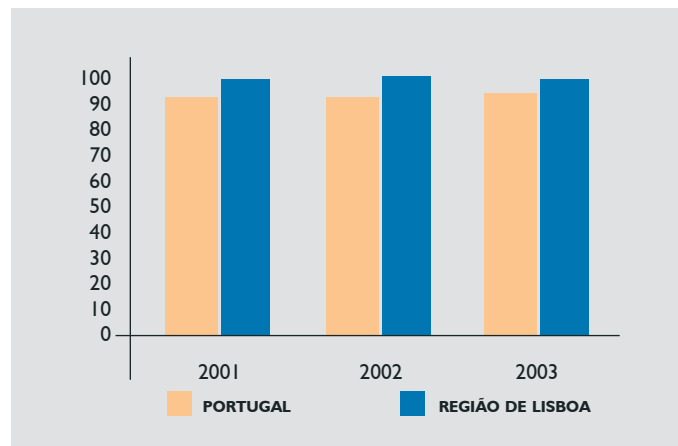


Figura 16 – Evolução da população residente com abastecimento de água no domicílio. Fonte: INE. Anuário Estatístico da Região de Lisboa; 2004

Em comparação com a situação nacional, a Região de Lisboa é medianamente rica em recursos hídricos superficiais, e singularmente rica em recursos hídricos subterrâneos: o aquífero profundo da bacia sedimentar do Tejo e Sado constitui o maior reservatório de água doce da Península Ibérica.

Neste contexto, a poluição (e.g. efluentes domésticos e industriais, escorrências agrícolas e urbanas) dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos tem vindo a colocar em risco os sistemas ambientais e a saúde pública. Apesar de algumas melhorias verificadas nos últimos anos, os resultados obtidos ficam aquém do desejado, persistindo situações a exigir medidas urgentes que eliminem ou mitiguem estes problemas. Especificamente, em relação à qualidade das águas subterrâneas os progressos são pouco significativos, continuando a extracção de águas subterrâneas sem uma gestão adequada.

Para efectivar a gestão dos recursos hídricos regionais os Planos de Bacia Hidrográfica e os Planos de Ordenamento de Albufeiras constituem instrumentos fundamentais, pelo que urge assegurar a sua implementação e articulação.

Em 2003, 92% da população portuguesa (9,6 milhões de pessoas) tinha abastecimento público domiciliário de água, verificando-se um aumento progressivo entre 2001 e 2003. A Região de Lisboa apresenta um valor que reflecte o bom desempenho alcançado, próximo de 100%. Saliente-se ainda que ao nível do abastecimento de água subsiste o problema da contaminação das fontes de abastecimento superficiais e subterrâneas, com implicações na qualidade da água captada.

## 2.5.2. Os Resíduos

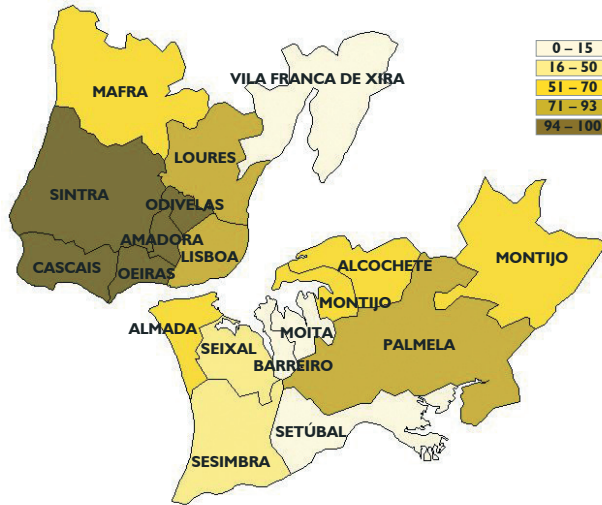


Figura 17 – Taxas de cobertura populacional de ligação a ETAR.  
Fonte: CCDRLVT; Dados do INE

De acordo com os dados mais recentes, a população portuguesa já é servida por sistemas de drenagem e tratamento de águas residuais (cerca de 74% e 60%, respectivamente) resultados que, sendo positivos, estão ainda muito longe das metas ambicionadas para este indicador, isto é atingir 90% de população servida com sistemas públicos de drenagem e tratamento das águas residuais urbanas, sendo que em cada sistema integrado o nível de atendimento deve atingir pelo menos 85% da população abrangida<sup>10</sup> e ficar a par dos níveis europeus. Se, na Região de Lisboa, a população servida por redes de água residuais (drenagem) atinge já os 98%, as redes de tratamento de efluentes ficam pelos 72% de população servida<sup>11</sup>, longe ainda do desejável.

Quanto ao ambiente sonoro, os estudos mais recentes revelam uma tendência desfavorável, verificando-se um número crescente de situações de afectação das populações por ruído<sup>12</sup>. Os centros urbanos, incluindo os da Região de Lisboa, são cada vez mais afectados por situações de perturbações no ambiente sonoro, com impactes significativos na qualidade de vida do cidadão.

Na sequência de Directivas Comunitárias, Portugal tem vindo a adoptar práticas mais adequadas para a gestão de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU), bem como dos Resíduos Industriais Banais (RIB) e hospitalares (RH). As lixeiras foram erradicadas e substituídas por aterros sanitários e a incineração está implantada e a produzir resultados, bem visíveis na Região de Lisboa. Falta concluir o processo dos Resíduos Perigosos (RP).

A filosofia de recolha, gestão e tratamento dos RSU está definida para a Região de Lisboa, centrando-se em três empresas com filosofias diferentes. O destino final dos RSU revela que, nesta região, a maioria dos resíduos são já incinerados (42,7%), apesar de se verificar que 40,4% são ainda depositados em aterros sanitários. Este cenário demonstra os esforços que terão de ser empreendidos para desviar esta fracção de resíduos que é ainda encaminhada para aterro e possibilitar um destino final que maximize a valorização.

	REGIÃO DE LISBOA	PORTUGAL	
aterro	5 18 899	2 838 373	t
	40,4	65,4	%
valorização energética incineração	548 202	93 7102	t
	42,7	21,6	%
valorização orgânica	1 13 395	310 433	t
	8,8	7,2	%
recolha selectiva	103 657	250 911	t
	8,1	5,8	%
total	1 284 153	4 336 819	t

Quadro 4 – Destino final dos resíduos sólidos urbanos no ano de 2005 (em toneladas e %)

<sup>10</sup> Metas propostas pelo PEAASAR 2007-2013

<sup>11</sup> Dados de 2002; CCDRLVT, Levantamento e Caracterização da Situação de Saneamento Básico na RLVT

<sup>12</sup> 20% da população portuguesa está exposta a ruído incomodativo por residir em locais com níveis superiores a 65 dB(A). Cerca de 3 milhões de pessoas (30% do total da população) são afectadas pelo ruído de tráfego, nomeadamente rodoviário. Relatório do Estado do Ambiente 2000: Direcção Geral do Ambiente; 2001



### 2.5.3. Os Recursos Naturais: Paisagem, Solos, Ambientes Marinhos e Costeiros

A Região de Lisboa integra um conjunto significativo de valores naturais que urge preservar e valorizar. Não obstante as pressões humanas, que se fazem sentir de forma intensa (e.g. áreas urbanas crescentes; tráfego rodoviário e emissões atmosféricas), existem locais de especial biodiversidade e de interesse para a conservação da natureza, nomeadamente, Áreas Protegidas e Sítios da Rede Natura 2000. Assinalem-se os Parques Naturais de Sintra-Cascais, da Arrábida, a Área de Paisagem Protegida da Arriba Fóssil da Costa da Caparica ou ainda as Reservas Naturais do Estuário do Tejo, do Estuário do Sado, do Paul do Boquilobo e das Berlengas, reveladores da qualidade dos espaços naturais da região entre os quais se contam o litoral, os estuários e os espaços rurais.

*Estas áreas têm proporcionado a protecção da paisagem, da biodiversidade, do património cultural e dos recursos naturais no seu conjunto. Lisboa – com uma posição ímpar a nível nacional – distingue-se das restantes capitais europeias por estar enquadrada por um conjunto especial de valores ecológicos e paisagísticos.*

A erosão é um factor de degradação dos solos que tem tido um acentuado incremento em Portugal nas últimas décadas, em especial no litoral onde a concentração de construção e de população é maior. Após os grandes incêndios, a floresta é muitas vezes substituída por plantações de eucalipto originando também uma perda significativa da fertilidade dos solos.

Ao nível da poluição do solo verifica-se que as causas fundamentais são o uso excessivo e/ ou inadequado de fertilizantes e pesticidas na agricultura e a deposição não controlada de resíduos, clandestinos ou legais, que existem espalhados por todo o território. A Região de Lisboa não constitui excepção, apresentando locais potencialmente contaminados, nomeadamente, pela deposição clandestina de resíduos industriais.

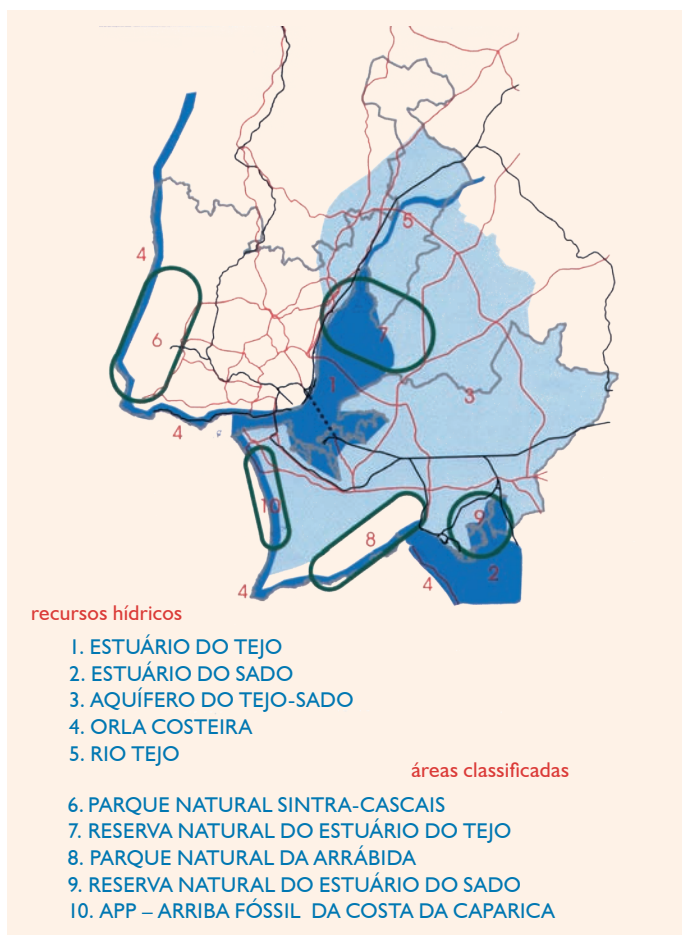


Figura 18 – Água e natureza na Região de Lisboa (recursos hídricos e reservas naturais). Fonte: PROT-AML, CCDRLVT; 2003

De acordo com IA (2005), desde 1993 que é possível observar uma evolução positiva na qualidade das águas balneares costeiras. Esta melhoria deve-se, sobretudo, ao controlo das fontes de poluição existentes nas áreas de influência e aos avultados investimentos realizados a nível de implementação de infra-estruturas de tratamento de águas residuais. A aprovação dos Planos de Ordenamento da Orla Costeira (POOC) foi também um passo importante. Mas falta a sua implementação, a qual pode constituir um contributo decisivo para a qualificação, ordenamento e salvaguarda da orla costeira e para a qualidade dos espaços balneares e de recreio. Na Região de Lisboa a maioria das zonas balneares apresenta boa qualidade da água, reflectindo um cenário marcadamente favorável. A atribuição do galardão Bandeira Azul tem também presença expressiva nas praias desta região.

De referir ainda que a orla costeira e as frentes ribeirinhas têm uma presença determinante na região, não só pela sua grande extensão como também por força da importância que nela assumem como grandes espaços de lazer e recreio, ligados ao mar e aos estuários.

O Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa (PROT-AML), aprovado em 2002, é um instrumento fundamental, dada a consistente Rede Ecológica Metropolitana (REM) que integra. Entre 2002 e 2004, o PROT-AML não foi praticamente aplicado. A partir dessa data, a sua aplicação constituiu-se como uma das prioridades da CCDRLVT, designadamente no que se refere à revisão dos PDM. A aplicação do PROT-AML pode configurar um contributo decisivo para a necessária viragem no ordenamento do território e na sustentabilidade ambiental.





## 2.5.4. Energia

Os problemas associados ao sector energético, no caso de Portugal e, consequentemente, ao nível da Região de Lisboa, revestem-se de crucial importância, em resultado da grande dependência energética do exterior, superior a 90% – em especial do petróleo, que representa 63%.<sup>13</sup> A reduzida diversificação da oferta energética, associada à escassez de recursos próprios, provoca uma maior vulnerabilidade do sistema às flutuações dos preços internacionais e exige esforços no sentido de aumentar a diversificação.

É necessário ter em conta que as preocupações ambientais – e grande parte das suas soluções – se revestem de um carácter global e deverão influenciar, cada vez mais, as opções energéticas. É fundamental desenvolver fortes sinergias entre a política energética e a política ambiental, o que implica a adopção de medidas, quer ao nível da Região de Lisboa, quer ao nível do país, que tenham como alvo a racionalização dos consumos energéticos e a promoção das energias renováveis.

O consumo de electricidade tem crescido mais rapidamente em Portugal que na UE e, por outro lado, o seu aumento tem sido duas vezes superior ao PIB. No período entre 2002 e 2004, registou-se um acréscimo significativo no consumo final de energia eléctrica, com um aumento de 40 920 GWh para 44 093 GWh. Ao nível da Região de Lisboa, o sector industrial constitui o maior utilizador de energia eléctrica, seguido dos serviços. Dentro do sector industrial, são as indústrias químicas e as indústrias da cerâmica, do vidro e dos cimentos as que mais contribuem para o consumo final de electricidade.<sup>14</sup>

O fomento das energias renováveis constitui uma das chaves para um futuro sustentável, nomeadamente para cumprir as políticas de preservação do meio ambiente e, em particular, para travar as alterações climáticas. No entanto, cada uma das energias renováveis apresenta vantagens e desvantagens. Desta forma, as escolhas entre as diferentes opções exigem um olhar bem atento para cada uma e para o seu impacto ambiental, em estreita interdependência com o meio físico onde são implementadas. A Directiva 2001/77/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Setembro de 2001, relativa à promoção da electricidade produzida a partir de fontes de energia renováveis, obriga a que Portugal assuma o compromisso de produzir, em

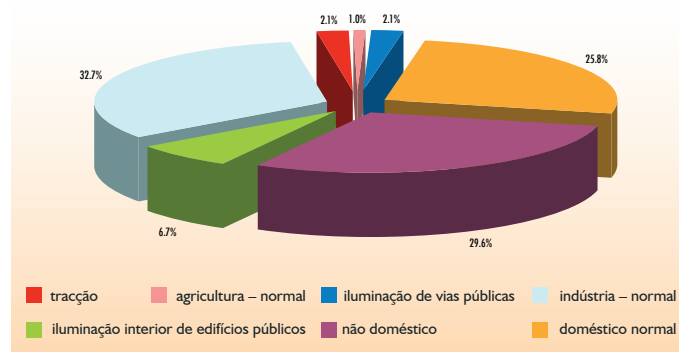


Figura 19 – Consumo de energia eléctrica (kWh), por tipo de consumo, no ano 2004, para a Região de Lisboa. Fonte: Direcção Geral de Energia; 2006

2010, 39% da electricidade final com origem em fontes renováveis de energia. Trata-se de uma situação bastante problemática, uma vez que a taxa de crescimento anual dos consumos de electricidade, 5% – 6%, em média, por ano, tem superado a capacidade de incremento da produção, baseada em fontes de energia renováveis e, por outro lado, estes valores são fortemente afectados pela hidraulicidade.

A Figura 20 apresenta a evolução da produção de energia eléctrica, a partir de fontes de energia renováveis para o Continente e para a Região de Lisboa. A análise do gráfico permite constatar o aumento pouco significativo que se tem registado ao nível da produção de energia eléctrica a partir das fontes renováveis. Por outro lado, existe uma diferença bastante significativa, entre as produções ao nível nacional e ao nível da Região de Lisboa, em resultado de grande parte da produção nacional estar associada às grandes hí-

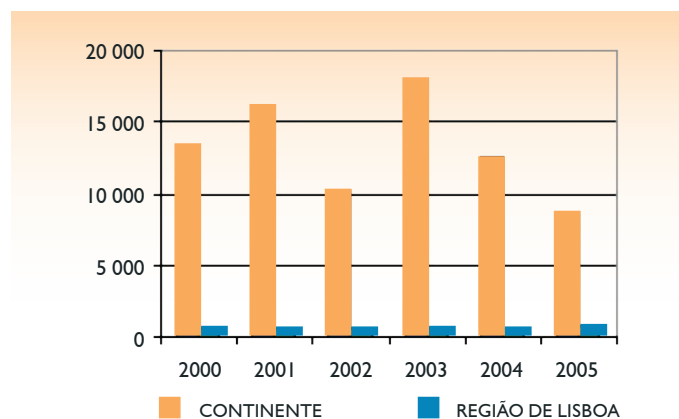


Figura 20 – Evolução da energia eléctrica (GWh) produzida a partir de fontes renováveis, excluindo a energia fotovoltaica. Fonte: Direcção Geral de Energia; 2006

<sup>13</sup> Goulão, Maria Teresa; 2006. A dimensão do desempenho energético-ambiental na reabilitação urbana

<sup>14</sup> www.dgge.pt

dricas (potência superior a 30 MW), as quais, na sua maioria, não estão localizadas na Região de Lisboa

É necessário adoptar medidas que contrariem a evolução actual dos consumos energéticos para a Região de Lisboa e, em larga escala, para o país. Desta forma, torna-se necessária a utilização dos recursos energéticos convencionais de uma forma eficiente, quer do ponto de vista económico, quer do ponto de vista ambiental. A utilização das energias renováveis deve também ser alvo de um crescente interesse, não só a nível da produção de electricidade, como também na vertente térmica e dos transportes. Os valores bastante reduzidos, relativos à produção de energia eléctrica a partir das fontes renováveis, são indicadores do esforço que terá que ser desenvolvido de forma a aumentar significativamente a componente eólica, a valorização da biomassa (particularmente no sector florestal), a energia solar (painéis fotovoltaicos) ou a energia das ondas.

Da análise da informação da Figura 21 constata-se um aumento significativo da produção de energia eólica no período 2004-2005.

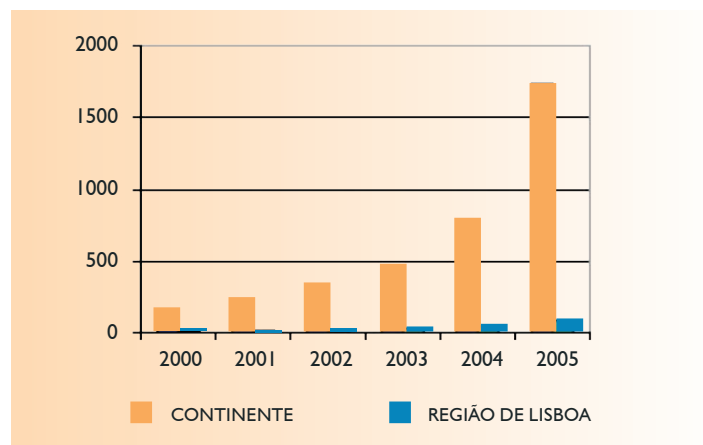


Figura 21 – Evolução da energia eléctrica (GWh) produzida a partir de energia eólica. Fonte: Direcção Geral de Energia; 2006

É de salientar, contudo, o impulso dado pelo Governo, em 2006, à energia eólica, com o lançamento de dois concursos públicos para a atribuição de 1500 MWh de potência eólica. Processo que permite encarar o desenvolvimento de um cluster industrial eólico. Mas não é suficiente. É preciso alargar os incentivos à produção da energia solar e da energia a partir das ondas e das marés. E, principalmente, é necessário maximizar os recursos hidroeléctricos onde existe uma margem significativa de produção.



# 3. LISBOA: COMPETITIVIDADE E CONTEXTO INTERNACIONAL

## PARA UM MAIOR PROTAGONISMO NA EUROPA DAS REGIÕES

3.1. A POSIÇÃO AINDA PERIFÉRICA NA EUROPA DAS REGIÕES	43
3.2. MODELO ECONÓMICO EXTENSIVO	44
3.3. A ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA DA REGIÃO	46
3.4. INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	49
3.5. O PAPEL DO TURISMO	50

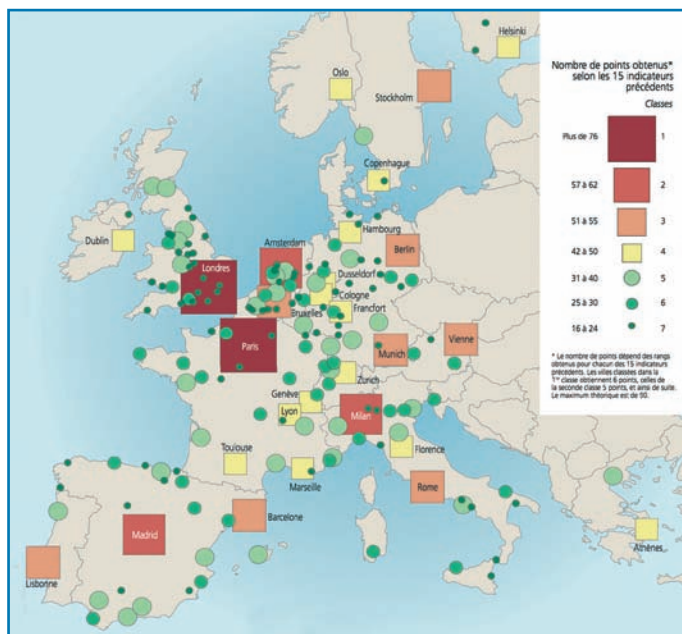


Figura 22 – Mapa da megalópole europeia.

Fonte: Patrick Poncet: «Les Villes européennes, analyse comparative»; 2003

O conceito de competitividade repousa, fundamentalmente, em duas vertentes: por um lado a produtividade, que reforça a importância do valor acrescentado e do emprego e, por outro, a atractividade, que sublinha a capacidade do território em promover a localização e deslocalização das empresas.

*A estratégia para a Região de Lisboa coloca a internacionalização como um dos seus principais objectivos estratégicos. O objectivo da internacionalização passa pela (re)qualificação das funções desempenhadas à escala nacional, ibérica, europeia e mundial, que permitam construir vantagens competitivas duradouras através de escolhas pragmáticas e especializadas.*

### 3.1. A Posição ainda Periférica na Europa das Regiões

Se é verdade que não é possível planear inteiramente o desenvolvimento das cidades, também não é menos certo que os esforços de competitividade são indispensáveis. Do ponto de vista demográfico, a hierarquia do sistema urbano europeu não tem sofrido grandes alterações – é estruturado por Paris e Londres, a que se associa a grande dorsal europeia de Londres a Milão e que atravessa a conurbação urbana constituída pelas cidades renanas (Essen, Colónia, etc.) É o desenho da famosa “banana azul”, que concentra o poderio económico europeu. O desenvolvimento suscitado pela abertura a leste vem beneficiar a transformação desta estrutura apoiando cidades como Berlim, Munique ou Viena e abrindo caminho para o reforço de cidades continentais que esperam os novos competidores que são as capitais da Europa central e oriental.

A estruturação destas hierarquias faz surgir o discurso da defesa de uma Europa mais multipolar – em prol do reforço do papel de espaços menos valorizados ao sul, como a Europa mediterrânica (Roma, Milão, Turim, Barcelona e Madrid) e, sobretudo, Lisboa.

Céline Rozenblat e Patricia Cicille<sup>15</sup> propõem uma actualização da “banana azul” através da repartição de 15 funções que analisam em 180 cidades europeias de mais 200 mil habitantes. Essas funções são tão diversas quantas as funções metropolitanas e contemplam a dinâmica demográfica, o tráfego de passageiros, as

*O «estar no mapa» europeu não resulta dos níveis populacionais, mas, cada vez mais, da procura de fixação das funções metropolitanas que abrangem uma grande diversidade de actividades – desde as sedes das grandes empresas a manifestações culturais de grande valor de atractividade, passando pela função de inovação e produção científica ou pela centralidade das acessibilidades ao coração decisional europeu.*

<sup>15</sup> Poncet, Patrick: Les Villes européennes, analyse comparative, EspacesTemps.net, Mensuelles, 05.10.2003 – <http://espacestemp.net/document438.html>

acessibilidades às cidades europeias, as sedes sociais de empresas, as feiras de congressos internacionais, o número de museus, etc. Neste conjunto Lisboa emerge no 13º lugar, num grupo de cidades/regiões de 3ª ordem, a par de Barcelona, Roma, Viena, Berlim, etc. O objectivo deverá ser o de ascender ao grupo de cidades/regiões de 2ª ordem.

A distanciação em relação aos padrões nacionais permite à Região de Lisboa um patamar relativamente avançado de desenvolvimento económico e social no quadro europeu – embora ainda numa posição inferior, ocupando uma posição de aproximação a um espaço central feita “em baixa”.

Note-se que a convergência da maioria das regiões capitais, particularmente as da União Europeia a 15, fez-se com base numa dupla aproximação dos desempenhos em matéria de competitividade – nível de vida relativo no referencial europeu – e de coesão interna – nível de vida relativo no respectivo referencial nacional.

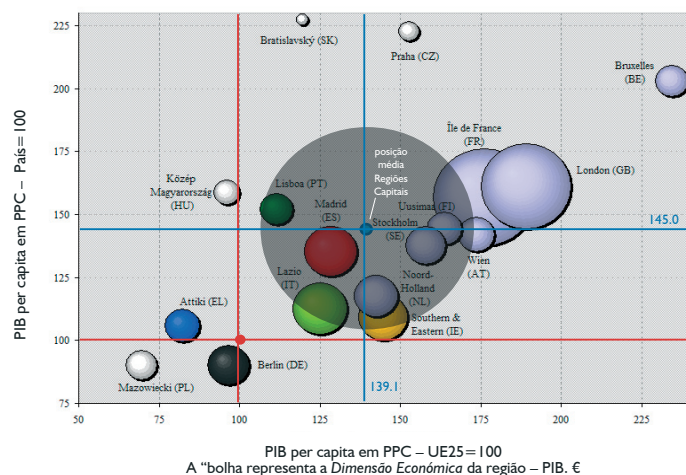


Figura 23 – Posição das regiões capitais na Europa alargada (o contexto nacional e europeu). Fonte: Avaliação Intercalar PORLVT, Augusto Mateus & Associados; 2005

## 3.2. Modelo Económico Extensivo: Aumentar a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização da Região

A Região de Lisboa, quando analisada de acordo com os diferentes factores de competitividade em termos de concorrência internacional, faz sobressair uma significativa diferenciação em relação às outras regiões que polarizam a maior parte da base industrial do país:

- Uma presença mais forte das indústrias que se organizam em torno da exploração da economia de escala, do esforço de investigação e desenvolvimento, ou da diferenciação do produto como factores competitivos;
- Uma presença muito mais fraca das indústrias que se organizam, enquanto factor competitivo, em torno do baixo custo da mão-de-obra.

No entanto, esta supremacia é mais resultado da actuação dispersa e desencontrada dos agentes económicos do que assente numa estratégia de desenvolvimento económico fruto de parcerias alargadas entre os sectores privado e público, num esforço de concentração e de maximização das oportunidades.

A passagem de um modelo competitivo predominantemente extensivo, caracterizado pela produção indiferenciada, utilizando recursos genéricos pouco qualificados em dinâmicas de oferta, com fraco poder de venda e reduzidas, em muitos casos, a formas de subcontratação dependente com diminuta incorporação de valor acrescentado, para um novo modelo competitivo predominantemente intensivo, caracterizado pela produção qualificada e diferenciada, utilizando recursos mais avançados e específicos em dinâmicas de resposta a procura global (internacionais e domésticas) crescentemente sofisticadas, com capacidades de venda acrescidas, exprime a dimensão da tarefa a cumprir para enfrentar com sucesso os desafios colocados à economia portuguesa pela articulação entre aprofundamento e alargamento da União Europeia.

Os desafios do desenvolvimento económico português, numa Europa alargada, têm o seu grande *campo de batalha* na materialização atempada de uma profunda renovação do modelo competitivo e do modelo de crescimento. O essencial dessa renovação reside na

materialização rigorosa e continuada de um novo posicionamento competitivo da economia portuguesa, apoiada em factores mais sustentáveis e dinâmicos de criação de riqueza e em reformas estruturais que permitam entrar em formas intensivas de crescimento (lógica de criação de valor alavancada por ganhos de eficiência e de produtividade, isto é, “melhor e diferente”), abandonando progressivamente as formas extensivas de crescimento ainda prevalentes (centradas em já não tão baixos custos salariais e não incorporando níveis de educação e formação suficientemente elevados, isto é, “mais do mesmo”).

A estratégia global de resposta a estes desafios passa, neste quadro, pela adopção de medidas, iniciativas e acções articuladas, quer entre as políticas públicas e as estratégias empresariais, quer entre a organização interna da economia e a sua projecção externa na Europa alargada. A Região de Lisboa deve assumir um papel de comando no impulsionamento deste novo modelo de crescimento de forma a desenvolver:

- Uma estratégia *interna* de renovação e requalificação competitiva visando uma melhoria do padrão de especialização, apoiada num esforço efectivo de inovação e criação de competências, susceptível de alimentar a correcção, tão rápida quanto possível, das principais fraquezas e debilidades competitivas;
- Uma estratégia *externa* de diferenciação sustentável visando a obtenção de uma posição concorrencial mais favorável na Europa alargada e na economia mundial, da economia portuguesa no seu conjunto, mas também das suas regiões (com base em especializações diferenciadas de produção e distribuição de bens e serviços), apoiada numa aceleração da internacionalização.

Os grandes desafios *internos* da renovação do modelo competitivo dizem respeito à viabilização e catalisação de um vasto conjunto de ajustamentos de natureza estrutural onde a qualificação, diferenciação, diversificação e inovação da produção de serviços – no quadro de fileiras produtivas e de cadeias de valor mais alargadas e geradoras de valor acrescentado – assumem um papel privilegiado.

Os grandes desafios *externos* de uma posição concorrencial melhorada e de uma presença mais directa e activa nos mercados europeu e mundial dizem respeito, essencialmente, à intensificação das iniciativas de internacionalização.

A internacionalização da Região de Lisboa atinge valores expressivos, bem acima da média nacional, com mais de 15% do emprego em empresas com participação de capital estrangeiro, combinando dinâmicas de inserção em cadeias de valor internacionalizadas

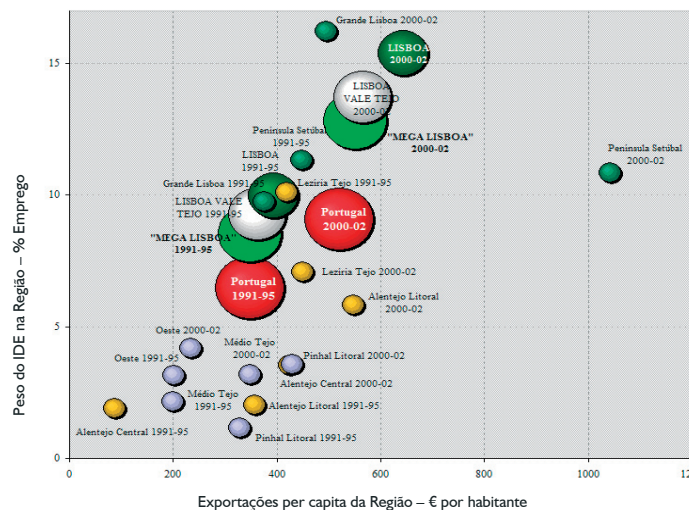


Figura 24 – A diferenciação qualitativa da Região de Lisboa (internacionalização e capacidade exportadora). Fonte: Avaliação Intercalar PORLVT – Augusto Mateus & Associados; 2005

orientadas para a exportação com dinâmicas de modernização e expansão enquanto pólo de consumo ou dinâmicas mistas de alimentação destas duas, sob o primado da logística.

A economia portuguesa enfrenta agora desafios ainda mais exigentes em matéria de promoção da competitividade e do crescimento económico – onde importa responder à pressão de uma concorrência internacional crescente – e de renovação dos modelos e formas de promoção da coesão social e territorial – consagrando definitivamente uma lógica de especialização, rede e serviço na expansão e gestão das infra-estruturas e equipamentos colectivos.

*A grande prioridade a conferir aos objectivos da competitividade deve – considerando que se trata da região capital do país – articular, de forma global, os processos de terciarização e globalização da economia portuguesa, procurando consumir uma alteração da sua própria dimensão, fazendo-a “crescer” em termos internacionais e “emagrecer” em termos nacionais, através:*

- do reforço da especialização em serviços avançados às famílias e às empresas e, muito especialmente, em actividades centradas no conhecimento;
- do desenvolvimento de plataformas de intermediação qualificada do relacionamento internacional do país – com ênfase nos planos produtivo, comercial, financeiro, científico, artístico e cultural – colocadas ao serviço do país e não somente da região.

### 3.3. A Especialização Produtiva da Região: Forte Representatividade na Indústria e Serviços

A análise da especialização produtiva da região, no plano específico das actividades considerando os grandes segmentos competitivos e de qualificação/remuneração, em acção na organização industrial, permite revelar uma especialização bastante mais favorável da região que a do país, isto é, portadora de uma menor vulnerabilidade nos factores que condicionam a capacidade concorrencial das empresas. Este posicionamento favorável da Região de Lisboa face ao espaço nacional contrasta com as debilidades da região comparativamente com outras regiões capitais, não só da UE15, mas também com alguns novos países da UE25.

O perfil de especialização produtiva da região apresenta uma forte relevância de actividades do sector de serviços, entre os quais se destacam as actividades financeiras, as actividades imobiliárias, aluguer e serviços prestados às empresas de transportes, armazenagem e comunicações, alojamento e restauração, bem como serviços avançados. A região ocupa também um lugar de destaque ao nível da realização de congressos/reuniões internacionais.

A terciarização da actividade económica é bastante elevada em toda a Região de Lisboa, um padrão já estabelecido na década de 90 e que podemos constatar pela percentagem de população afectada a este sector. A Região de Lisboa continua a apresentar valores bastante acima da média nacional.

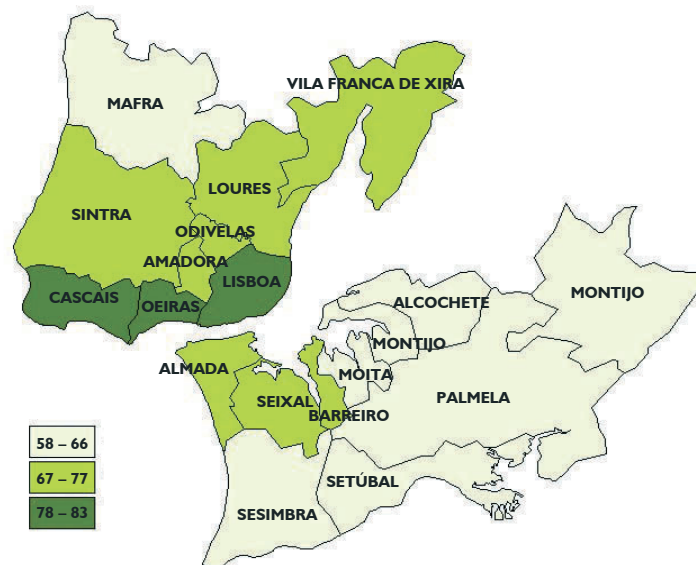
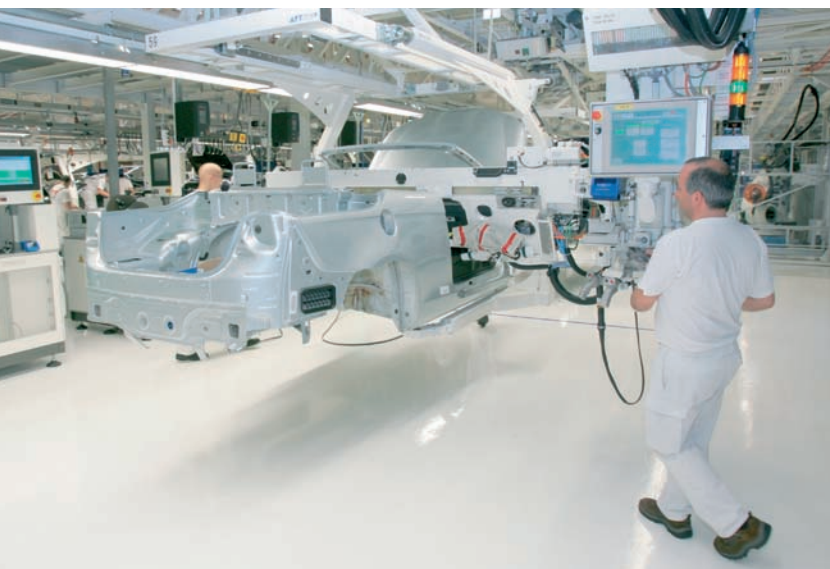


Figura 25 – Terciariação da população, por concelhos da Região de Lisboa. Fonte: CCDRLVT; Dados do INE

*O eixo Lisboa-Oeiras-Cascais aparece destacadamente como o mais terciarizado no contexto regional (acima dos 80% de activos neste sector). Num segundo nível, os concelhos de Amadora, Loures, Odivelas, Sintra, Barreiro, Seixal, Vila Franca de Xira e Almada obtêm valores acima dos 70%. Os valores mais baixos ocorrem nas zonas mais periféricas, em especial na margem sul.*

	AGRICULTURA			INDÚSTRIA			SERVIÇOS		
	1991	2001	variação 01/91	1991	2001	variação 01/91	1991	2001	variação 01/91
Portugal	10,79	4,98	-5,81	37,8	35,1	-2,7	51,34	59,92	8,58
Região de Lisboa	1,73	1,14	-0,59	28,3	24,07	-4,23	69,96	74,79	4,83

Quadro 5 – Percentagem de população por sector de actividade (1991/2001). Fonte: CCDRLVT; INE – Censos de 1991 e 2001



De destacar que, relativamente aos serviços avançados, a sua maior expressividade (quase metade do VAB desta actividade é gerado na região) prende-se, não tanto com a dimensão específica do sector mas com a incipiência que o mesmo assume fora da área da região. Refira-se, complementarmente, que uma parcela significativa dos principais recursos e infra-estruturas imprescindíveis às actividades directamente alicerçadas na utilização de TIC se concentra em Lisboa (em 2000 o peso do emprego afecto às TIC atingia 4,5% em Lisboa e 2,5% a nível nacional).

No que diz respeito à actividade industrial, é de destacar a expressividade do VAB industrial gerado pelos sectores de média e alta tecnologia (33,1%), resultado influenciado pelas indústrias de fabricação de material de transporte e de equipamento eléctrico e electrónico na Península de Setúbal.

De referir ainda que, em termos de produtividade na Região de Lisboa, se deve salientar que, de um modo geral, os níveis de produtividade sectoriais regionais são mais elevados do que as produtividades médias nacionais.

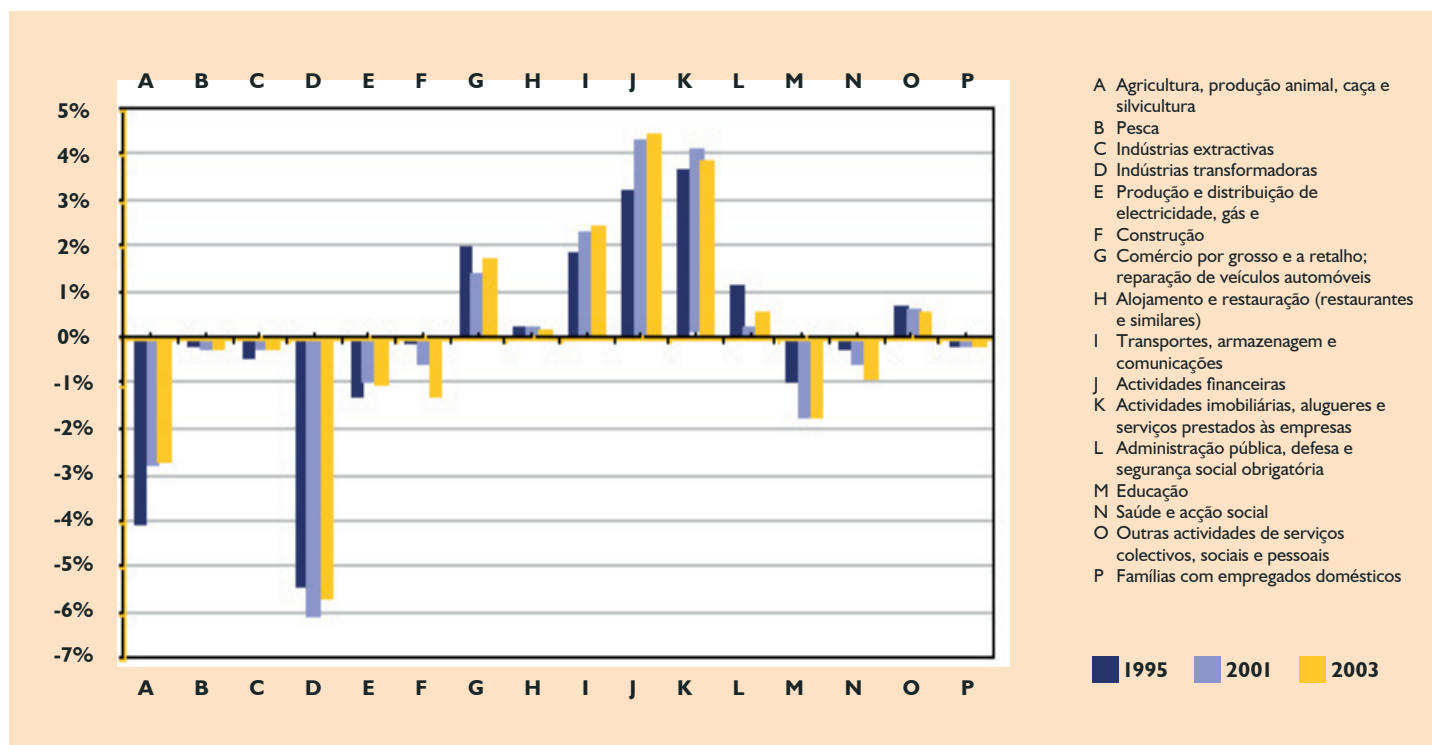


Figura 26 – Especialização produtiva da Região de Lisboa. Fonte: CCDRLVT, Relatório 3 da Gestão Estratégica; 2006



A nível internacional existe uma grande diversidade dos modelos urbanos que aparecem através do leque das suas funções estratégicas de abertura internacional, muitas destas surgindo em fenómenos cumulativos ligados à dimensão das cidades. O seu peso, relativizado pela dimensão de cada cidade, constitui um bom indicador de especialização relativa denotando-se que, de um modo geral, as cidades localizadas na periferia da Europa desenvolvem menor grau de especialização do que as cidades mais centrais.

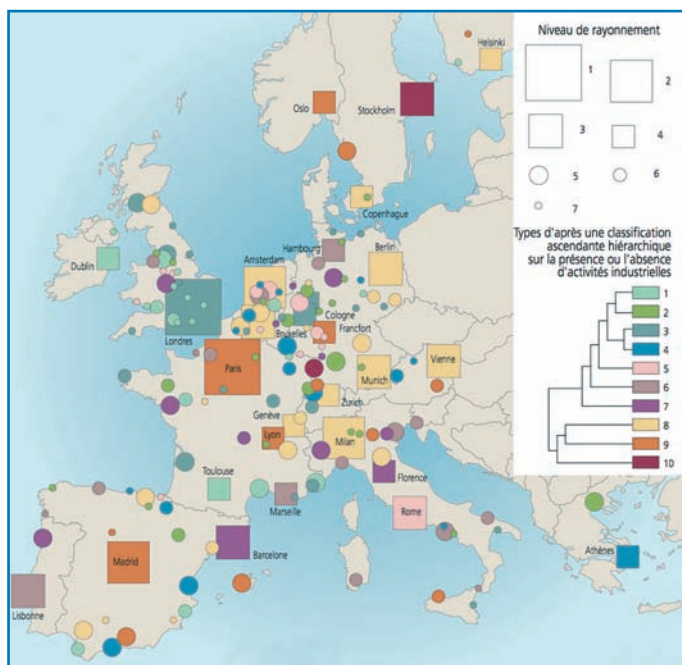


Figura 27 – A Diversidade industrial nas principais cidades das regiões europeias. Fonte: Patrick Poncet: «Les Villes européennes, analyse comparative»; 2003

Lisboa aparece, no estudo em causa, numa posição ligeiramente acima da tabela, associada a cidades cujos movimentos de transformação globais e níveis de funções se desenvolveram como por toda a parte, mas sem dominante específica.

No que concerne à especialização em termos de comércio internacional, a região apresenta, face ao espaço nacional, um perfil bastante diversificado, no qual assumem relevo as exportações de material de transporte, das indústrias químicas e de produtos minerais. A análise da inserção da economia regional no contexto dos mercados externos e na sua capacidade de penetração permite realçar a capacidade regional para criar valor internacional.

Existe na região uma clara superioridade da dimensão da actividade exportadora, o que significa a existência de um tecido empresarial com maior grau de abertura ao mercado externo do que a média nacional, provavelmente devido à maior dimensão média das empresas e da sua igualmente maior capacidade de obtenção de financiamento e capital.

Para que a Região de Lisboa possa afirmar-se internacionalmente, deve prestar grande atenção à participação nos movimentos de globalização assentes no princípio de modularidade de processos e produtos, isto é, participar no “made in world”, como forma de acelerar a sua emergência na economia baseada no conhecimento. Neste sentido, deve reforçar as suas actividades de logística, como forma de defender as actividades assentes no princípio de **desintegração vertical** (a indústria automóvel e a Península de Setúbal constituem os melhores exemplos na região), ou ainda, como forma de encontrar funções internacionais globais qualificadas no terreno da intermediação (Portugal e a Região de Lisboa têm uma aptidão histórica e futura muito relevante para este tipo de posicionamento – “Flandres do Sul”). Deverá apostar no sector do turismo, em articulação, quer com a afirmação de iniciativas e estruturas de negócios, congressos, feiras e exposições, quer com o desenvolvimento das indústrias criativas e culturais.



De salientar que é primordial promover uma muito maior articulação entre os sistemas de ensino e formação profissional e de inovação e desenvolvimento tecnológico, por forma a permitir a entrada – ou o reforço – da especialização produtiva da economia portuguesa em sectores mais exigentes ao nível do conhecimento e/ou em domínios em que é expectável a ocorrência de mutações tecnológicas aceleradas.

No reforço da internacionalização da região, é necessário intensificar também a internacionalização das instituições de ciência, educação, investigação e serviços avançados, em particular das universidades, utilizando a harmonização europeia em curso como alavanca para a sua afirmação internacional na produção de conhecimentos e na captação de alunos.

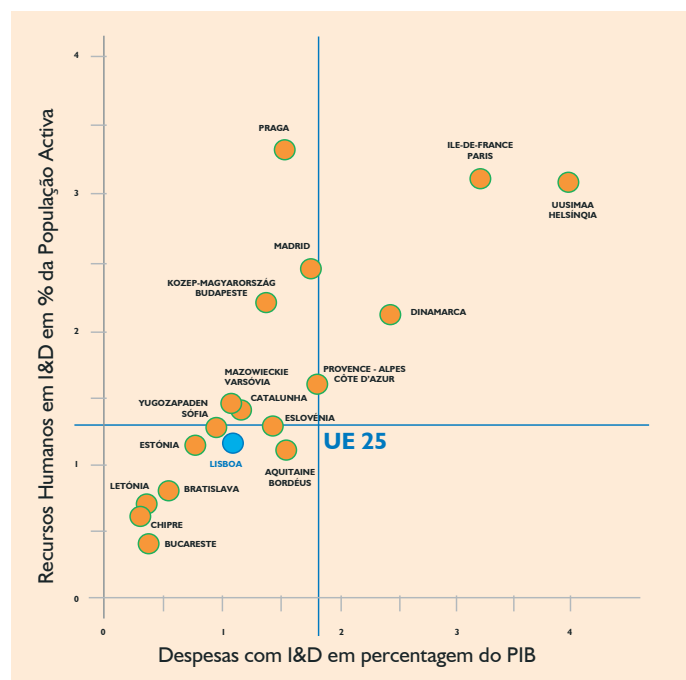


Figura 30 – % de recursos humanos e despesas com I&D nas regiões europeias. Fonte: CCDRLVT, Relatório 3 da Gestão Estratégica; 2006

*A Região de Lisboa é a única região do país onde as empresas têm um papel significativo nas actividades de I&D (em 2001 a região registava 37% do total de despesas das empresas com I&D) mas, relativamente a outras regiões da Europa, continua a evidenciar resultados significativamente baixos.*

### 3.5. O Papel do Turismo

O nosso país encontra-se dividido em 5 Áreas Turístico-Promocionais (mais as 2 Regiões Autónomas), constituindo a de Lisboa uma das mais importantes, destacadamente, com o Algarve (a Área Promocional de Lisboa disputa com o Algarve o primeiro lugar entre os destinos turísticos nacionais tendo, nos últimos dois anos, confirmado ser aquele que mais receitas gera). Em termos territoriais, a Área de Lisboa inicia-se, a Norte, na Região de Turismo de Leiria Fátima e estende-se, a sul, até à Costa Azul, nos limites do Estuário do Sado.

A cidade de Lisboa é a marca turística mais conhecida internacionalmente e tem uma representatividade bem expressa no facto de gerar cerca de 73% das receitas de hotelaria da região. Estoril, a outra marca turística internacional do território, tem forte representatividade a nível nacional (é a 4ª marca turística, em termos económicos, do país); Sintra e a Península de Setúbal têm potencialidades relevantes em alguns segmentos.

Potenciando as tendências mais modernas da procura turística internacional, a Região de Lisboa é, fundamentalmente, um destino de City Breaks – segmento em que a cidade de Lisboa representa 33% das receitas turísticas e tem um peso de 97% no conjunto nacional; de Turismo de Negócios (que já representa 44% das receitas turísticas da região e onde Lisboa corresponde a 88% do conjunto nacional) e de Cruzeiros; e beneficia de uma imagem de urbe com dimensão humana e a possibilidade de complementaridade entre diversas motivações, atracções e produtos. O Estoril, uma das marcas turísticas mais antigas da Europa, é expressivo em produtos como os Short Breaks, o Golfe, o produto Turismo de Negócios. Sintra e a Península de Setúbal/Tróia são significativas em termos de Golfe, Turismo Residencial, de Sol & Mar e de Turismo da Natureza.

De referir, ainda, que nos últimos anos tem-se assistido ao crescimento de empreendimentos de 1ª e 2ª residência (Turismo Residencial) na região envolvente da cidade, que – designadamente – têm atraído estrangeiros que trabalham em Portugal e acabam por aqui se fixar. No entanto, o crescimento da oferta hoteleira centralizado, sobretudo, na cidade de Lisboa (cerca de 20% da oferta hoteleira do país) tem estado a acentuar o desequilíbrio regional, acentuando as disparidades entre concelhos, e a colocar novos problemas à gestão do destino.

Lisboa combina a atracção de uma cidade rica em história, património e dimensão humana com uma região de beleza natural e culturas genuínas marcada pelos Estuários do Tejo e do Sado e pelo Oceano Atlântico, podendo-se falar de um mix Lisboa-cidade e Lisboa-região que a torna um:

- destino turístico para visitar e conhecer ao longo do ano;
- destino turístico para entreter e usufruir da animação e entretenimento;
- destino turístico para residir temporária ou definitivamente.

O posicionamento competitivo da Região de Lisboa pugna por uma posição liderante no grupo das capitais da atractividade e dimensão da “primeira divisão”, como Berlim, Madrid, Barcelona, Viena, Amesterdão, Milão, Atenas, Copenhaga, Dublin, e por atrair os potenciais visitantes que, na Europa, já conhecem as “Grandes Capitais do Mundo” e os que, vindos de fora da Europa, procuram algo mais da Europa do que as “Grandes Capitais do Mundo”.

Reforçar esse posicionamento competitivo e afirmar turisticamente a região a nível internacional, implica:

- reforçar a atractividade turística da cidade e da região num contexto muito competitivo a nível europeu, em que surgem novos concorrentes e se renovam os tradicionais;
- prosseguir políticas de qualificação e promocionais que visem melhorar a rentabilidade da hotelaria da cidade e da região, em especial através da requalificação do seu património;
- desenvolver a vocação de resort de qualidade das macro-centralidades turísticas de Estoril/Cascais, de Setúbal/Tróia e de Sintra;
- fomentar a desconcentração da oferta ao nível do alojamento (desenvolvimento da oferta de alojamento fora do principal núcleo urbano da região);
- articular a “atracção cidade” e a “vocação resort” e potenciar estratégias de integração entre a “oferta cidade” e a “oferta região”;
- desenvolver e melhorar a natureza turística das frentes atlânticas e reconverter as frentes ribeirinhas;
- enriquecer o posicionamento das marcas turísticas da região e gerir as suas notoriedades internacionais, através de uma estratégia de eventos a vários níveis.



## 4. O DESAFIO DO INVESTIMENTO NAS PESSOAS

4.1.	AVANÇOS NAS POLÍTICAS SOCIAIS	53
4.1.1.	GRUPOS VULNERÁVEIS	54
4.1.2.	O AUMENTO DO DESEMPREGO	56
4.1.3.	POPULAÇÃO IMIGRANTE	57
4.2.	QUALIFICAÇÕES DA POPULAÇÃO	60
4.2.1	QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA E NÍVEIS DE EMPREGO	61
4.3.	INVESTIMENTOS NA CULTURA E NO DESPORTO	63

A Europa e Portugal estão perante novos desafios estratégicos que advêm, em larga medida, do impacte dos fenómenos de globalização, nomeadamente, com a entrada do continente asiático no grupo dos países em franco desenvolvimento, situação que se desenvolve num contexto em que a Europa enfrenta novos desafios com o alargamento, o que significa fortes incidências em países como Portugal.

A política de coesão europeia é considerada como um dos pilares da UE e visa expressamente a atenuação das desigualdades económicas e sociais entre – e intra – os Estados-Membros, na óptica de que não se trata apenas de uma redistribuição de rendimentos mas de uma política dinâmica, visando a capacidade nacional de criação de recursos, de competitividade e de emprego. Nesta lógica, as políticas europeias de coesão estão, sobretudo, centradas na capacidade de gerar desenvolvimento económico (incluindo as infra-estruturas territoriais, de mobilidade, de educação/formação e investigação que o permitem), bem como em facilitar o acesso ao mercado de trabalho de pessoas com maiores dificuldades, nomeadamente os trabalhadores desqualificados, as mulheres, os emigrantes, os deficientes, etc.

## 4.1. Avanços nas Políticas Sociais com Insuficiência de Resultados

Em Portugal, embora o ritmo de crescimento das despesas sociais se mantenha positivo<sup>16</sup> – bem como os indicadores relativos ao crescimento dos rendimentos médios – os indicadores sociais monitorizados manifestam a “crise” que decorre desde 2000.

A nova questão social exige do Estado um discurso e meios políticos mais elaborados, clareza nos objectivos e nos processos, capacidade para mobilizar energias e para procurar alianças na sociedade civil, nos eleitos, nos gestores, nos empresários, etc., para uma condução conjunta da sociedade para o progresso social, definido como o máximo de conforto para o máximo de pessoas. Não havendo lugar a uma análise regionalizada da diversidade das políticas sociais e dos equipamentos que são hoje apanágio da quali-

dade de vida urbana<sup>17</sup>, os elementos disponíveis permitem verificar a manutenção do esforço do Estado na disponibilização de bens e serviços públicos mas, paradoxalmente, também deixam constatar o agravamento das condições de acesso.

Por outro lado, a forte aposta financeira no sistema de formação/educação está longe de ter efeitos positivos, quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos, pois a Região de Lisboa, embora seja a mais qualificada do país, perde claramente nas comparações internacionais.

### *Salientam-se neste domínio os seguintes traços:*

- *Um contexto de desaceleração do crescimento populacional endógeno, só compensado pelos fortes surtos migratórios para a região num contexto crescente de diversidade cultural;*
- *Um esforço das políticas sociais traduzido na manutenção de elevados investimentos públicos nestas áreas, mas um claro agravamento das condições de acesso da população a alguns dos serviços básicos, nomeadamente a saúde;*
- *A persistência de pessoas, grupos e áreas-chave de grande vulnerabilidade, nomeadamente um elevado índice de pobreza, condições de vida e de habitação muito degradadas e frágil evolução dos serviços de resposta às novas doenças como a SIDA e a toxicodependência;*
- *Um razoável controle das situações de insegurança e de marginalidade mas que tende a evoluir negativamente nas áreas mais suburbanizadas;*
- *Um denso tecido associativo, contudo, demasiado “localista” e sem impacte na maturidade das formas de participação e gestão democrática das comunidades e cidades;*
- *Um forte aumento de imigração – de diversas proveniências geográficas, étnicas e culturais – para a região, nos anos recentes, que coloca um grande desafio para a respectiva integração, sob pena de se desenvolverem fenómenos de marginalidade, e mesmo de xenofobia, com reflexos na insegurança e na coesão.*

<sup>16</sup> O mesmo sinal positivo não têm as despesas com investimentos.

<sup>17</sup> A dispersão das várias políticas sociais e a existência de pouca informação disponível e detalhada prejudica esta análise. Acrescente-se que a informação existente tem geralmente uma base técnica que está longe de ser consensual.

### 4.1.1. Grupos Vulneráveis: Como Garantir a Igualdade de Oportunidades?

Os indicadores de Coesão Social são marcados, por um lado, pela “crise das políticas sociais”, e, por outro, pelas diferentes realidades na Região de Lisboa dando conta das disparidades já existentes e daquelas que se vislumbram. Na análise dos fenómenos de coesão, alguns indicadores merecem destaque.

A coesão, quando medida pelo peso dos beneficiários do RSI, salienta que estas tendem a aumentar, constituindo franjas de situações de exclusão a não minimizar, pelo que se torna indispensável a criação de medidas articuladas que possibilitem a saída desse processo de exclusão ao nível dos beneficiários do RSI.



zona geográfica	número de beneficiários	% dos beneficiários no conjunto da população
<b>PORTUGAL (CONTINENTE)</b>	<b>342 162</b>	<b>3,3</b>
<b>REGIÃO DE LISBOA</b>	<b>79 779</b>	<b>3,0</b>
<b>GRANDE LISBOA</b>	<b>64 878</b>	<b>3,3</b>
Amadora	9 856	5,6
Cascais	5 295	3,1
Lisboa	23 545	4,2
Loures e Odivelas	9 426	2,8
Oeiras	3 798	2,5
Sintra	9 324	2,6
Vila Franca de Xira	2 749	2,2
Mafra	885	1,6
<b>PENÍNSULA DE SETÚBAL</b>	<b>14 901</b>	<b>2,0</b>
Alcochete	164	1,3
Almada	3 134	1,9
Barreiro	1 774	2,2
Moita	2 259	3,3
Montijo	598	1,5
Palmela	1 045	2,0
Seixal	1 983	1,3
Sesimbra	321	0,8
Setúbal	3 623	3,2

Quadro 6 – Beneficiários do rendimento social de inserção na Região de Lisboa em 2003. Fonte: INE – Anuário Estatístico da Região de Lisboa; 2004

*A população beneficiária do RSI representa 3% da população total da Região de Lisboa, valor que se tem mantido nos últimos anos. Destaque para os concelhos de Lisboa, Amadora e Sintra, a norte, e para os concelhos de Setúbal, Almada e Moita a sul, com valores que ultrapassam a média regional.*

A tendência de envelhecimento da população e o consequente aumento do número de pensionistas, por um lado, e o valor médio das pensões, por outro, colocam este grupo social como um grupo vulnerável. Deve-se salientar o grande esforço das políticas públicas em aumentar os níveis de pensão – que se consideram pesar fortemente nas percentagens de pobreza – constatando-se que, entre 1999 e 2003, o nível médio subiu cerca de 35%. A Região de Lisboa apresenta um valor médio de pensões superior aos das outras regiões do país e um número de pensionistas ligeiramente inferior ao registado no país.



zona geográfica	número de pensionistas	% dos pensionistas no conjunto da população	valor médio mensal das pensões – €
<b>CONTINENTE</b>	2 484 453	24,7	298,4
<b>REGIÃO DE LISBOA</b>	630 154	22,8	376,1
<b>GRANDE LISBOA</b>	464 834	23,2	383,1
<b>PENÍNSULA DE SETÚBAL</b>	165 320	21,8	357,3

Quadro 7 – Número de pensionistas e valor médio mensal das pensões na Região de Lisboa. Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região de Lisboa; 2004

A crise fiscal do Estado emerge num contexto em que ainda não está concluído o edifício português da protecção social, e os fracos índices de crescimento económico têm sido um obstáculo à sua melhoria. Os fortes investimentos na saúde não conseguem compensar o aumento dos custos da prestação de cuidados e a deterioração da oferta de alguns serviços.

A situação de crise económico-social não deixa de se reflectir nestes indicadores:

- evolução negativa dos médicos por 1000 habitantes;
- instabilidade manifestada pelas tendências da taxa de mortalidade infantil, embora em melhoria;
- evolução dos casos de sida e na incidência da toxicodependência.

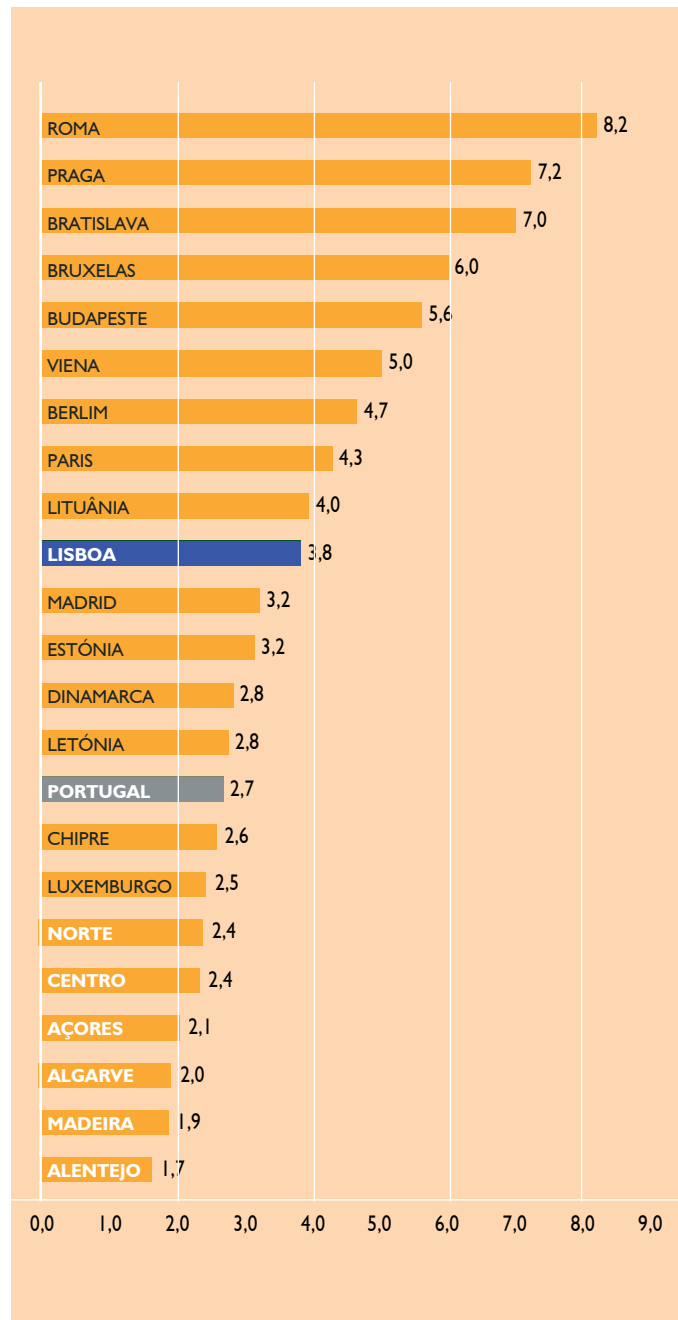


Figura 31 – Médicos por 1000 habitantes nas regiões capitais europeias e nas regiões portuguesas (2003). Fonte: Eurostat; 2004



## 4.1.2. O Aumento do Desemprego

A fragilidade da situação económica que atravessa o país tem claros reflexos na capacidade empregadora regional, contribuindo para a precariedade económica de muitas famílias e para a sua qualidade de vida. A taxa de desemprego tem-se mantido acima da média nacional. Em 2006, diminuiu 0,6% face ao ano anterior, enquanto que a taxa nacional apenas desceu 0,1%, mas permanecendo acima da média do país (8,4% para a região e 7,5% para o país).

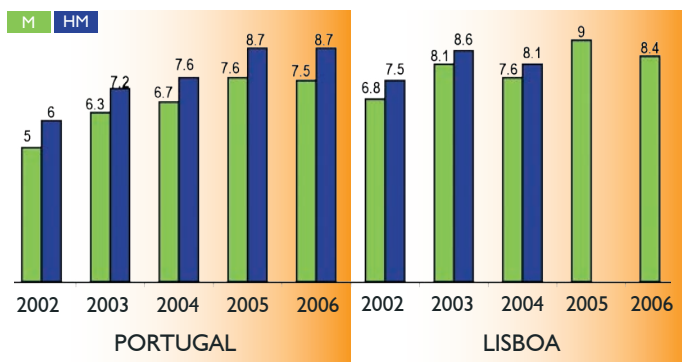


Figura 32 – Taxa de desemprego total e feminino, (em Portugal e na Região de Lisboa). Fonte: CCDRLVT, dados do INE. Nota: A taxa de desemprego para 2006 é apenas referente aos primeiros 3 trimestres. O INE não disponibilizou ainda a taxa de desemprego feminino para a Região de Lisboa em 2005

Embora o perfil de desemprego seja conhecido e semelhante para todo o país – jovens, mulheres, não qualificados, aumento do desemprego de longa duração, etc. – há dois traços (de sinal contrário) que vale a pena destacar, pois poderão ter impacte no desenho das políticas regionais de emprego. Em primeiro lugar, deve salientar-se uma posição comparativamente mais inclusiva no que se refere à inserção no trabalho das mulheres, com uma tendência de atenuação do hiato entre o desemprego masculino e feminino, que se regista há uns anos de modo mais acentuado na Região de Lisboa. Em segundo lugar, é de destacar a forte penalização do desemprego jovem: em 2004, cerca de 19% dos jovens com menos de 25 anos estavam desempregados o que indica uma percentagem muito superior às médias do país (15%) e da União Europeia (18,5%).

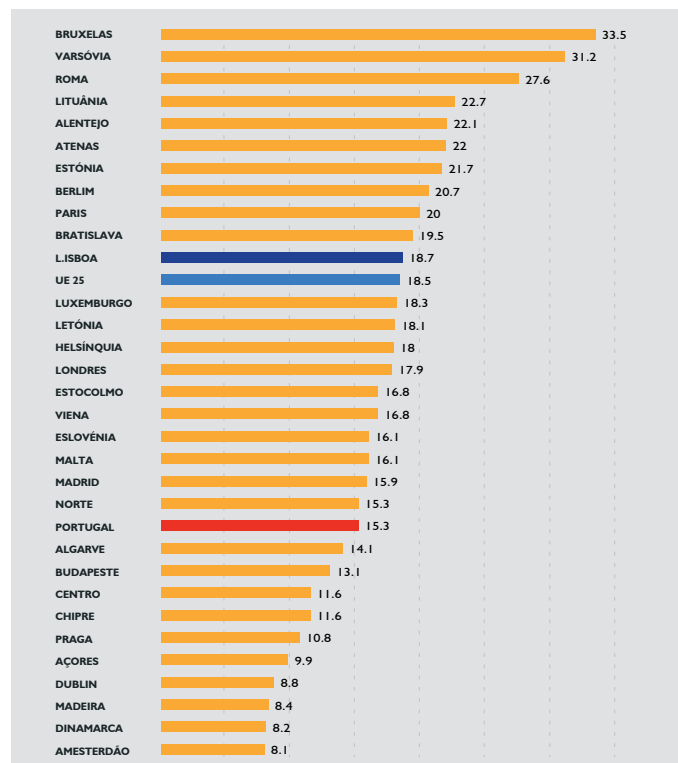


Figura 33 – Taxa de desemprego jovem (15-24 anos) nas regiões europeias capitais e nas regiões portuguesas, em 2003 Fonte: EUROSTAT; 2004

O peso do desemprego de longa duração no total do desemprego na Região de Lisboa supera, desde 2002, o rácio equi-proporcional registado em termos nacionais, atingindo inclusive, no ano de 2004, um valor superior ao espaço padrão em 8,3 %.

No peso do desemprego de longa duração sobre o total do desemprego, o comportamento da região acompanha os indicadores nacionais, conforme se verifica na Figura 34.

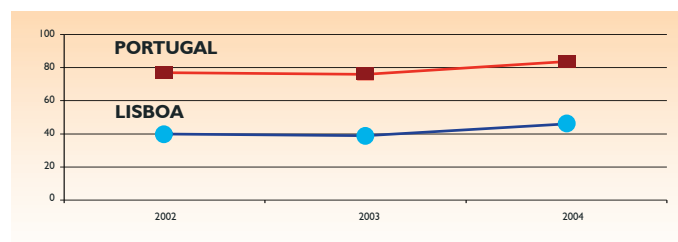


Figura 34 – Evolução do desemprego de longa duração (em %). Fonte: CCDRLVT, Relatório 3 da Gestão Estratégica; 2006

### 4.1.3. População Imigrante: os Novos Imigrantes

O estudo da população imigrante presente na Região de Lisboa reveste-se de uma certa dificuldade, na medida em que se trata de uma realidade extremamente dinâmica e que escapa parcialmente ao controlo dos poderes públicos. Neste domínio, as estatísticas disponíveis são as do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), que cobrem apenas as situações de permanência regular no território nacional.

Estas estatísticas referem-se a duas realidades distintas: por um lado, a população estrangeira residente; por outro lado, a concessão de autorizações de permanência.

Relativamente às nacionalidades dos residentes, os números do SEF estão desagregados por distritos, o que permite fazer uma aproximação aos valores da Região de Lisboa, na medida em que as grandes concentrações de população imigrante nos distritos de Lisboa e Setúbal se verificam na Grande Lisboa e na Península de Setúbal.

Como o Quadro 8 evidencia, entre 2000 e 2005 a população estrangeira residente na Região de Lisboa conheceu uma progressão de 30,6%, atingindo os 174 976 indivíduos. Esta progressão foi mais acentuada na Península de Setúbal, chegando aos 50,6%, ficando-se pelos 26,7% na Grande Lisboa. Todavia, é na Grande Lisboa que se mantém a grande concentração desta população: em 2000, os residentes estrangeiros na Grande Lisboa eram 5,6 vezes mais numerosos do que os residentes na Península de Setúbal; em 2005, esta proporção era ainda de 4,7 vezes mais.

As proveniências da população estrangeira na Região de Lisboa são diversas, embora algumas predominem. Os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa são, claramente, a origem mais representada nesta população, sendo que, no seu conjunto, representam 58,6% de toda a população estrangeira residente na região. Dentro deste grupo, a origem mais representada é Cabo Verde, que representa 48,9% dos estrangeiros oriundos dos PALOP residentes na região.

Contudo, a dinâmica migratória destas origens tem vindo a ser claramente ultrapassada por origens como o Brasil ou a Europa de Leste, cujas taxas de crescimento da população residente na Região de Lisboa entre 2000 e 2005 são muito mais elevadas. Assim, enquanto a população residente originária dos PALOP cresceu 30,2% na região, a população residente de nacionalidade brasileira atingiu os 15 428 indivíduos em 2005, o que corresponde a um crescimento de 43,9%; e a população oriunda da Europa de Leste<sup>18</sup> conheceu no mesmo período um crescimento de 312,7%.

Relativamente a outras características da população estrangeira residente, tais como a faixa etária ou o género, as estatísticas disponibilizadas pelo SEF encontram-se agregadas a nível nacional, pelo que as conclusões a nível regional devem ser retiradas com alguma precaução. Todavia, tendo em conta que a Região de Lisboa concentrava 63,3% do total da população estrangeira residente em 2005, é legítimo considerar que as grandes características reveladas por estes números terão uma expressão semelhante a nível regional.

A grande característica que os números do Quadro 9 revelam é a concentração da população residente na faixa etária compreendida entre os 20 e os 49 anos, que representa 46,5% do total de residentes, portanto, uma população em idade activa. Outra característica relevante é a desproporção entre residentes masculinos e femininos: em termos agregados, esta diferença deve-se ao maior número de residentes estrangeiros do sexo masculino (54%). Ao

EVOLUÇÃO 2000 – 2005 EM %			
	PORTUGAL	GRANDE LISBOA distrito de Lisboa	PENÍNSULA DE SETÚBAL distrito de Setúbal
total	<b>33,5</b>	<b>26,7</b>	<b>52,6</b>
Europa de Leste	<b>440,3</b>	<b>255,4</b>	<b>632,6</b>
Croácia	38,7	16,1	50,5
Rússia	154,5	95,6	229,8
Moldávia	8 780,0	14 880,0	2 537,5
Roménia	314,9	208,2	512,9
Ucrânia	1 107,9	749,1	2 600,0
África (Palops)	<b>28,1</b>	<b>26,4</b>	<b>46,3</b>
Angola	36,2	34,2	70,0
Cabo-Verde	21,1	19,4	29,7
Guiné-Bissau	34,7	12,8	92,3
Moçambique	10,5	6,9	16,4
S. Tomé e Príncipe	53,4	41,5	112,3
Brasil	<b>41,1</b>	<b>34,7</b>	<b>130,7</b>

Quadro 8 – Evolução da população estrangeira residente 2000-2005, segundo o país de origem, em %. Fonte: CCDRLVT, Dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Estatísticas de 2006

<sup>18</sup> Países mais representados dessa região

	< 19			20 – 39			40 – 59			60 >		
	H/M	H	M	H/M	H	M	H/M	H	M	H/M	H	M
<b>TOTAL GERAL</b>	64 882	34 577	30 305	128 800	69 273	59 527	59 252	33 556	25 696	23 526	11 797	11 729
<b>PAÍSES EUROPA DE LESTE</b>	1 411	693	718	3 891	1 764	2 127	942	505	437	45	16	29
<b>AFRICA (PALOPS)</b>	32 558	1 913	15 177	57 591	33 325	24 266	23 583	14 347	9 236	6 029	2 604	3 425
<b>BRASIL</b>	5 771	2 904	2 867	19 522	9 258	10 264	5 028	2 185	2 843	1 032	275	757

Quadro 9 – População estrangeira residente em Portugal, por escalão etário e sexo, em 2005  
Fonte: CCDRLVT, Dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Estatísticas de 2006

desagregar por proveniências e faixas etárias, verificamos, no entanto, que na faixa etária dominante (20-39 anos), a predominância do sexo masculino apenas se verifica nos residentes originários dos PALOP, sendo que os residentes originários do Brasil e da Europa de Leste são maioritariamente de sexo feminino.

	PORTUGAL	GRANDE LISBOA distrito de Lisboa	PENÍNSULA DE SETÚBAL distrito de Setúbal
<b>TOTAL</b>	460 293	207 125	44 019
<b>Europa de Leste</b>	101 678	22 295	6 080
<b>Croácia</b>	151	45	10
<b>Rússia</b>	8 374	2014	508
<b>Moldávia</b>	13979	3540	1 673
<b>Roménia</b>	12 475	4602	1 041
<b>Ucrânia</b>	66 699	12097	2 857
<b>África (Palops)</b>	144 236	97 579	23 744
<b>Angola</b>	36 362	24 628	5 156
<b>Cabo-Verde</b>	65 615	44 078	13 026
<b>Guiné-Bissau</b>	25 798	17 385	2 442
<b>Moçambique</b>	5566	3 753	904
<b>S. Tomé e Príncipe</b>	10895	7 735	2 216
<b>Brasil</b>	69 304	30 777	6 234

Quadro 10 – Total de população estrangeira: número de pessoas estrangeiras residentes e número de pessoas estrangeiras com autorização de permanência, em 2004. Fonte: CCDRLVT, Dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Estatísticas de 2006

No Quadro 10, apresenta-se um panorama mais completo da situação da população imigrante em Portugal e na Região de Lisboa, isto porque os números relativos à população residente cada vez menos permitem aproximar o valor da população presente no território. Assim, tentou-se agregar os números relativos às autorizações de residência e às autorizações de permanência, de modo a aproximar melhor o valor da população presente em situação regular no território nacional e regional. Tendo em conta a heterogeneidade dos dados disponíveis (variáveis de fluxo vs. variáveis de stock), foi necessário transformar os dados relativos às autorizações de permanência em dados comparáveis ao número de estrangeiros residentes. Assumiu-se, neste âmbito, que, para o fim em causa, o somatório das autorizações de residência concedidas entre 2001 e 2004 seria uma aproximação satisfatória à população presente em território nacional dispendo de autorização de permanência.



Ao agregar estes valores, vemos que o panorama da imigração em Portugal e na Região de Lisboa ganha uma nova dimensão e novas matizes. A população presente estima-se em 460 293 indivíduos a nível nacional e 251 144 na Região de Lisboa. Os originários dos PALOP, embora ainda majoritários, já não são predominantes, representando apenas 31,3% dos estrangeiros presentes em território nacional e 48,3% dos estrangeiros presentes na Região de Lisboa. A comunidade brasileira atinge uma estimativa de 69 304 presentes, dos quais 53,4% se concentram na região. O conjunto dos presentes com nacionalidades do Leste europeu atinge valores ainda mais significativos do que a comunidade brasileira, com 101 678 pessoas a nível nacional. Neste caso, porém, a concentração na Região de Lisboa é menor, atingindo apenas os 27,9%.

Esta leitura permite ter uma percepção mais pertinente sobre as recentes dinâmicas que têm vindo a afectar os fluxos migratórios que fazem de Lisboa uma região de acolhimento de grande relevância a nível europeu. Existe, ainda hoje, a forte marca dos fluxos migratórios pós-coloniais, que muito contribuíram para conferir a Lisboa um cariz multicultural e para perpetuar as ligações históricas entre Portugal e os países lusófonos. Esta marca tem, no entanto, tendência a diluir-se com o aparecimento de novas dinâmicas, com destaque para o Brasil e o Leste europeu, o que coloca desafios renovados aos poderes públicos e à sociedade civil.

Com efeito, a população imigrante e de origem imigrante não pode ser considerada como um bloco. Dentro da população africana em Portugal, convém distinguir as situações dos luso-africanos caracterizados por “famílias racialmente miscigenadas e as fortes redes de amizade interétnicas [que] estão perto de uma dupla continuidade, social e cultural”<sup>20</sup>, das situações dos migrantes laborais, “marcados pela precariedade laboral e por condições de vida globalmente difíceis”<sup>20</sup>, e ainda das situações dos novos luso-africanos (segundas gerações) que “parecem tender para uma situação de contraste social, mas com continuidade cultural”<sup>20</sup>. Na população brasileira, terá de se ter em consideração a diversidade das origens sociais dos migrantes, que provêm de uma sociedade marcada por fortes contrastes socioeconómicos; bem como a diversidade dos projectos migratórios (imigração temporária versus projecto de longo prazo). Relativamente à população oriunda do Leste europeu, é importante salientar a existência de uma forte descontinuidade cultural, potenciada pelo factor linguístico, que juntamente com a precariedade social com que são confrontados os recém-chegados, pode acarretar situações de grandes dificuldade.



<sup>20</sup> Machado, Fernando Luís. “População Africana em Portugal: um mosaico social e cultural” in Janus 2001. Lisboa: 2001, Público e UAL, página 179

## 4.2. Qualificações da População: Potencial e Mão-de-obra Regional, com Défices Estruturais a Corrigir

		Educação Pré-escolar	1º Ciclo	Ensino Básico 2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Ensino Profissional *	Ensino Superior
Continente	2001/02	223 128	471 338	249 871	376 792	342 535	31 849	389 957
	2002/03	235 208	464 697	253 468	367 341	324 199	31 736	394 090
	Variação	5,4%	-1,4%	1,4%	-2,5%	-5,3%	-0,3%	1%
Região de Lisboa	2001/02	56 005	124 796	64 308	90 493	100 150	6 994	152 750
	2002/03	60 322	123 915	65 351	92 091	93 658	6 729	151 390
	Variação	7,7%	-0,7%	1,6%	1,8%	-6,4%	-3,8%	-0,9%
Grande Lisboa	2001/02	44 274	91 679	46 685	66 857	72 859	5 416	135 601
	2002/03	47 317	90 881	47 611	65 733	68 183	5 227	133 807
	Variação	6,9%	-0,9%	2%	-1,7%	-6,4%	-3,5%	-1,3%
Península de Setúbal	2001/02	11 731	33 117	17 623	23 636	27 291	1 578	17 149
	2002/03	13 005	33 034	17 740	26 358	25 475	1 502	17 583
	Variação	10,9%	-0,3%	0,7%	11,5%	-6,7%	-4,8%	2,5%

Quadro 11 – Alunos matriculados (público e privado) segundo o ensino ministrado, nos anos lectivos de 2001/2002 e 2002/2003.

Fonte: CCDRLVT, INE, Anuários Estatísticos da Região de Lisboa: 2002 e 2004

\* Em escolas profissionais

*As actuais dinâmicas do sector da Educação reflectem, simultaneamente, o decréscimo demográfico e o aumento da oferta em alguns sectores do sistema de ensino (pré-escolar e superior), mas também o agravamento do abandono escolar, em especial no secundário.*

## 4.2.1. Qualificação da Mão-de-obra e Níveis de Emprego

Uma reflexão mais específica sobre a qualificação da mão-de-obra e os níveis de emprego revela alguns elementos positivos, particularmente o aumento da oferta de ensino pré-escolar e de ensino superior. Contudo, os dados também comprovam uma tendência que se vem acentuando há algum tempo: os frágeis níveis de investimento das famílias na frequência de ensino para além da escolaridade obrigatória, fenómeno que se torna muito evidente na perda de alunos do 9º para o 12º anos de escolaridade e tem como consequência a não ultrapassagem do défice estrutural de qualificação da população, e, mesmo, um agravamento nas situações de abandono e insucesso escolar.

Por outro lado, verifica-se:

- Um desajustamento entre as necessidades e a oferta da formação profissional;
- Uma elevada proporção de população licenciada que constitui um claro potencial subaproveitado no contexto da região mais qualificada do país.

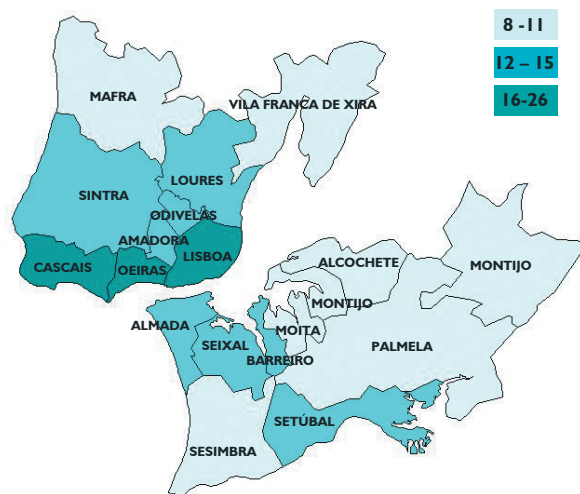


Figura 35 – População com ensino superior na Região de Lisboa  
Fonte: CCDRLVT; Dados do INE; 2001

Embora cada vez mais no centro das atenções, o ensino profissional ainda ocupa uma posição muito tímida na Região de Lisboa. Se, ao nível do ensino secundário, a percentagem de alunos inscritos no ensino profissional já atinge níveis importantes, com tendência de crescimento, o mesmo não se pode dizer do ensino profissional, ao nível do 3º ciclo.

	ensino superior	ensino médio	ensino secundário	ensino básico	analfabetos
<b>Portugal</b>	<b>10,8</b>	<b>0,8</b>	<b>15,7</b>	<b>58,6</b>	<b>12,5</b>
<b>Região de Lisboa</b>	<b>13,4</b>	<b>1,1</b>	<b>21,5</b>	<b>51,4</b>	<b>5,9</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>16,0</b>	<b>1,5</b>	<b>21,0</b>	<b>48,3</b>	<b>4,8</b>
<b>Península de Setúbal</b>	<b>11,7</b>	<b>0,9</b>	<b>22,5</b>	<b>51,9</b>	<b>6,3</b>

Quadro 12 – Percentagem de população por nível de ensino atingido.  
Fonte: INE; Censos de 2001

Tendo em conta os escalões profissionais da população empregada, a Região de Lisboa apresenta, ainda, um número relativamente baixo de quadros médios.

*A Região de Lisboa continua a apresentar níveis de ensino médio muito baixos, ao contrário do registado em outros países da UE. O ensino superior, embora tenha aumentado de uma forma lenta nos últimos anos, continua a apresentar níveis inferiores aos da Europa*

PROFISSÃO	REGIÃO DE LISBOA (milhares)	PORTUGAL (milhares)
População empregada (total)	1 294,2	5 122,8
Quadros Superiores (na Adm. Pública e empresas)	144,6	458,8
Especialistas/Profissões científicas e intelectuais	185,1	434,5
<b>Quadros Médios (profissionais de nível intermédio)</b>	<b>154,6</b>	<b>423,2</b>
Pessoal Administrativo e similares	188,5	516,1
Pessoal dos Serviços e vendedores	189,6	676,5
Restantes trabalhadores qualificados e forças armadas	264,1	1 984,1
Trabalhadores não qualificados	167,9	629,6

Quadro 13 – População empregada segundo a profissão principal. Fonte: INE – Anuário Estatístico da Região de Lisboa; 2004

Numa visão sintética das tendências de evolução recente, constata-se a existência e persistência de:

- Níveis de insucesso escolar elevados, resultantes da persistência do abandono escolar precoce e dos índices de permanência nos vários graus de ensino;
- Níveis reduzidos de habilitação escolar da população empregada, bastante inferiores à média dos países da UE;
- Níveis muito baixos de participação em acções de formação profissional, reflectindo um acesso limitado à aprendizagem ao longo da vida;
- Dificuldades de reintegração no mercado de trabalho a partir de situações de desemprego e inactividade que atingem também pessoas dotadas de qualificações médias e superiores, confrontadas com a impossibilidade de nele validarem as competências escolares adquiridas;
- Expansão dos segmentos de actividade e emprego informal condicionadores dos níveis de produtividade económica, com reflexos na pressão para as saídas precoces do sistema escolar e sobre os salários;
- Atraso nos processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica de diversos ramos de actividade que estruturam o modelo de especialização do emprego na Região de Lisboa, com consequências gravosas a prazo sobre a composição absoluta e qualitativa do contingente de desempregados;
- Desadequada concertação entre as instituições do ensino superior e o sector empresarial;

- Mercado da formação desorganizado e instituições do sector burocratizadas;
- Ensino profissional – e escolas profissionais em particular – não suficientemente apoiado nem reconhecido;
- Baixa frequência de estudantes no ensino superior relativamente a outras regiões da Europa;
- Desmotivação dos estudantes para frequentarem áreas tecnológicas vitais como as TIC's (as taxas de insucesso no ensino superior, em áreas tecnológicas, são das mais elevadas da Europa).

*A forte aposta financeira no sistema de formação/educação está longe de ter efeitos significativos, quer quantitativos, quer qualitativos, pois a região – embora seja a mais qualificada do país – perde, claramente, nas comparações internacionais. Deve apostar-se na melhoria efectiva da qualidade do capital humano como a principal alavanca de sustentabilidade da convergência económica do país no espaço europeu, o que obriga a um planeamento estratégico das actividades de formação profissional, em estreita ligação com o desenvolvimento da educação e as necessidades de mercado, visando concretizar acções sistemáticas de melhorias das qualificações e de aquisição de competências chave necessárias.*



### 4.3. Fortes Investimentos na Cultura e no Desporto, mas ainda com Resultados Incipientes

Os domínios da cultura e do desporto são, hoje, decisivos para o desenvolvimento dos países, das regiões e dos territórios em geral, contribuindo fortemente para a sua competitividade e atractividade. Tem-se verificado, desde o início dos anos 90, um fenómeno de expansão destes sectores, quer ao nível das políticas públicas e dos investimentos de âmbito central, quer em termos do protagonismo crescente das autarquias locais, em parte viabilizados pela captação de financiamento externo, nomeadamente com recurso aos fundos estruturais comunitários (Programas Operacionais Regionais, Programa Operacional da Cultura e Programa Operacional do Desporto). Estes investimentos têm permitindo, também, a correcção de algumas assimetrias regionais.

A promoção, recepção e participação em eventos internacionais (e eventos nacionais de grande dimensão) facultam, sem dúvida, uma capacidade significativa de alavancagem de dinâmicas de internacionalização e de reforço dos sectores culturais e desportivos, quer na Região de Lisboa (hoje a melhor equipada e infra-estruturada ao nível nacional), quer no país.

De registar, por outro lado, as alterações que decorrem das transformações de natureza económica destes sectores, quer ao nível da oferta, quer dos consumos, e da sua influência e contributo para outros sectores, como o turismo, a educação e a coesão social e territorial.

A persistência de assimetrias ao nível da cobertura territorial da rede de infra-estruturas culturais e desportivas de proximidade dificultam, por um lado, as políticas de descentralização e difusão artística e cultural, e, por outro, limitam as práticas de actividades físico-desportivas informais pela maioria da população.

A prática de actividades físico-desportivas na Região de Lisboa não demonstra grandes diferenças em relação aos índices de um país que ainda é marcado pelo sedentarismo (70% da população). Portugal, em termos da prática de actividades físicas pela população, ocupa o último lugar no quadro da UE25.





*Apesar dos fortes investimentos em equipamentos e infra-estruturas desportivas, a região continua a carecer de equipamentos desportivos de base e de proximidade, situação com implicações negativas ao nível da saúde pública.*

No domínio da Cultura reconhece-se uma insuficiente capacidade de criação, renovação e/ou produção, em termos quantitativos e qualitativos, dos artistas, criadores e outros agentes culturais. Situação que acaba por ter repercussões ao nível da internacionalização, dado ser insuficiente a projecção externa da maioria das organizações e agentes deste sector. Não menos importante é a inadequação do ensino e formação, em especial ao nível artístico, em termos organizativos e curriculares, e a articulação entre as estruturas culturais e o sistema escolar.

Faltam estratégias estruturantes por parte de quem gere os equipamentos e as infra-estruturas (e competências de coordenação e gestão), com carácter de continuidade (de médio e longo prazo), de modo a fomentar a sedimentação e estruturação das suas actividades, e a articulação e criação de sinergias entre eventos e infra-estruturas, que promovam a sua qualificação, uma utilização mais abrangente e uma actuação concertada no seio de redes.

Assim, verifica-se ainda uma fragilidade em termos de dota-

ção de recursos humanos, organizativos e financeiros, o que inviabiliza um maior desenvolvimento destes sectores. A cidade de Lisboa destaca-se do resto do país, e mesmo da região, ao concentrar o maior número de equipamentos desportivos e culturais.

Contudo, a Região de Lisboa, na sua globalidade, tem equipamentos desportivos e culturais em quantidade e qualidade suficientes para atrair e captar eventos e competições de relevo internacional, bem como experiência em organização, o que lhe permite ambicionar e projectar um nível mais elevado de eventos, designadamente de âmbito internacional.

Tem-se verificado uma expansão razoável ao nível dos equipamentos e dos consumos. Contudo, a produção cultural continua ainda assente na importação, o que constitui uma excelente oportunidade para a região. Nesta era da economia do conhecimento, a criatividade e a criação artística são novas matérias-primas da produção de riqueza e valor acrescentado, sendo fundamental promover o reposicionamento, quer das instituições de investigação e ensino, quer das instituições e agentes de criação, produção e difusão, tanto no domínio artístico, como no domínio empresarial em geral, no sentido de criar espaços e contextos com condições artísticas, tecnológicas e organizativas que viabilizem a criação de bens e serviços de qualidade e internacionalmente competitivos no domínio das indústrias criativas, nomeadamente cinema (ficção, documentário, animação), audiovisual, multimédia, design, edição, música.

*Importa dar uma atenção muito especial à promoção das condições de internacionalização da região e dos seus agentes económicos, culturais e científicos – o que ainda não foi conseguido de forma satisfatória, apesar do forte investimento do QCA III – equilibrando as iniciativas centradas no desenvolvimento das infra-estruturas avançadas de suporte às actividades de produção e distribuição de bens e serviços transaccionáveis, de que são exemplo as iniciativas centradas no estímulo na promoção de realizações que permitam reforçar as funções desempenhadas pela região no contexto europeu e mundial.*

## 5. ANÁLISE SWOT (T)

## PONTOS FORTES

- Áreas de especial valor ecológico e de elevada qualidade paisagística e ambiental – Atlântico, Estuários do Tejo e Sado, os parques naturais e as Serras da Arrábida e Sintra e extensas áreas rurais/florestais – proporcionando uma oferta rica e diversificada, património e recursos paisagísticos, história e modernidade;
- Imigração multicultural crescente com relevância demográfica, económica, social e cultural;
- Aumento da oferta do ensino pré-escolar, melhoria dos equipamentos escolares e percentagem significativa de população licenciada;
- Dinâmica económica regional assente num conjunto de sectores muito diversificado e sedeação e “densidade” dos elementos mais dinâmicos do desenvolvimento económico (sistema de ciência e tecnologia, grupos financeiros, multinacionais, categorias socioprofissionais mais qualificadas e com maior capacidade de consumo);
- Concentração de recursos humanos, financeiros e tecnológicos relevantes para a economia do conhecimento;
- Elevados níveis de atendimento das populações no que se refere ao abastecimento de água e drenagem de águas residuais;
- Rede de infra-estruturas artísticas, culturais e desportivas e experiência na organização de eventos de dimensão internacional;
- Localização de equipamentos e das principais infra-estruturas logísticas do sistema de transportes e de internacionalização da economia portuguesa (aeroporto, portos, plataformas logísticas);
- Concentração de funções político-administrativas de âmbito nacional (região capital).

## PONTOS FRACOS

- Elevado índice de pobreza, condições de vida degradadas, agravamento das condições de acesso a alguns dos serviços básicos (em especial na saúde), a par de evolução negativa da marginalidade nas zonas mais urbanas;
- Desordenamento urbanístico e territorial, existência de zonas desqualificadas e de bairros clandestinos, degradação do parque habitacional dos bairros sociais e desertificação dos centros históricos;
- Altas taxas de insucesso e abandono em todos os níveis de ensino, com deficiente apetrechamento das escolas públicas;
- Debilidades na oferta de ensino profissional e tecnológico, desarticulação e sub-financiamento da rede de escolas de ensino profissional e insuficiente articulação entre as estruturas culturais e o sistema escolar, prejudicando a ligação das artes ao ensino;
- Aumento do desemprego e dificuldade de reintegração no mercado de trabalho de pessoas com qualificações médias e superiores;
- Em I&D, níveis ainda insuficientes de recursos humanos e volume de despesas face à UE25, reduzida eficiência na transferência de tecnologia e fracos níveis de colaboração empresas/universidades;
- Concentração, nas áreas urbanas, de elevado nível das emissões de poluentes atmosféricos, incluindo partículas, com origem nos combustíveis fósseis, em particular na circulação rodoviária;
- Baixos níveis de reciclagem dos resíduos sólidos urbanos;
- Rede local de equipamentos desportivos informais de proximidade insuficiente e má utilização e gestão dos equipamentos existentes;
- Desarticulação dos meios de transportes e aumento do transporte individual face ao transporte público.

## OPORTUNIDADES

- Potencial para desenvolver um sistema de inovação regional orientado para a transferência internacional de tecnologia;
- Elevado potencial como rótula geo-estratégica Norte-Sul e Europa-Atlântico;
- Dimensão marítima com potencial para o desenvolvimento de actividades económicas portadoras de valor;
- Áreas industriais em declínio que desfrutam de localizações de excelência e que podem ser requalificadas e direccionadas para novas utilizações;
- Plano Regional de Ordenamento do Território aprovado – instrumento de gestão territorial de nível regional, com uma visão de conjunto e orientador no sentido da preservação e valorização ambientais;
- Atracção de campeonatos europeus e mundiais de diversas modalidades e captação de taças europeias de modalidades populares na região;
- Reforço da região como destino de turismo residencial e potenciação do segmento de turismo cultural e desportivo;
- Emergência crescente, a nível internacional, nacional e regional, da importância dada às questões ligadas ao ambiente e energia;
- A passagem para o Objectivo Competitividade Regional e Emprego, que obriga à concentração de esforços nos domínios ligados à inovação e competitividade, em detrimento dos tradicionais investimentos assentes nas obras públicas, e induz uma maior articulação com as regiões Centro e Alentejo, potenciando a criação de uma nova rede de governança.

## TENDÊNCIAS POSITIVAS

- Evolução da cobertura da região com infra-estruturas e equipamentos vários;
- Expansão dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos pertinentes para a economia do conhecimento;
- Sensibilização para as questões da governabilidade e governância dos territórios e do ambiente.

## AMEAÇAS

- Aumento da concorrência inter-regional (Europa do Sul e de Leste) no que respeita à atracção de empresas estrangeiras tecnologicamente avançadas;
- Fragilidade do tecido empresarial nacional no financiamento e no investimento em projectos estruturantes e em parcerias público-privadas, bem como no apoio às artes e ao desporto;
- Tendencial falta de empreendedorismo de qualidade;
- Forte pressão para alteração do uso de zonas ambientalmente preservadas e disseminação desregrada dos loteamentos turístico-habitacionais;
- Situações de extracção de águas subterrâneas sem qualquer controlo ou deposição clandestina de resíduos perigosos;
- Políticas sócio-urbanísticas inadequadas e desarticuladas, potenciando riscos de conflito social;
- Polarização das estruturas ocupacionais e sociais acentuada pela concentração de imigrantes em actividades mal remuneradas e precárias;
- Diminuição da qualidade de vida com aumento das doenças relacionadas com o sedentarismo: obesidade, diabetes e coronárias;
- Insuficiente flexibilidade de gestão na administração pública;
- Dificuldades de articulação de políticas sectoriais nacionais com implicações espaciais na região.

## TENDÊNCIAS NEGATIVAS

- Aumento das carências do sistema de ensino e formação profissional;
- Agravamento das desigualdades nos rendimentos e precariedades sociais;
- Manutenção/agravamento das pressões urbanísticas (solo/ambiente);
- Desequilíbrios na produção/consumo de energia.

## II. CENÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO

1.	INTRODUÇÃO	69
2.	AS TENDÊNCIAS PESADAS	69
3.	CENÁRIOS PARA LISBOA	71
	3.1. A REGIÃO NO PAÍS E NO MUNDO	72
	3.2. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO TERRITORIAL	72
	3.3. COESÃO SOCIOTERRITORIAL	73
4.	A COMBINAÇÃO DE MICRO CENÁRIOS E OS CENÁRIOS	74

## 1. INTRODUÇÃO

A prospectiva é uma representação com três objectivos fundamentais: desenhar cenários entendidos como representação de futuros possíveis, gerar visões passíveis de serem partilhadas pelo conjunto dos actores procurando um cenário considerado mais desejável e identificar as estratégias mais potenciadoras desse acordo colectivo. A construção de cenários prospectivos de desenvolvimento no âmbito da Estratégia para a Região de Lisboa pretende promover uma discussão sobre as variáveis potencialmente estruturantes para a mudança nas próximas décadas.

Esta reflexão fundamenta-se na convicção de que o futuro não é um mero prolongamento das tendências do passado – neste caso, as tendências traçadas no diagnóstico. Nesse sentido, o futuro não se encontra “escrito”, não é conhecido.

Por outro lado, estamos perante profundas transformações das dinâmicas mais estruturantes da sociedade actual, com um forte impacto sobre a Região de Lisboa. Assim, a definição de “Cenários” para Lisboa assenta na identificação das variáveis motoras da mudança e na organização de uma série de possibilidades plausíveis da sua evolução.

Uma vez estabilizados os cenários prováveis, será mais fácil à Administração dialogar com os vários actores sobre os cenários mais desejáveis, bem como organizar a capacidade de acção face à diversidade dos mesmos. Como afirma Vítor Correia<sup>1</sup>, o interesse do exercício de prospectiva não é o de afirmar que se vai verificar tal cenário, mas responder a uma de duas questões: se vier a materializar-se um determinado cenário, que decisões se deverão tomar; ou que decisões se deverão tomar para que se materialize um determinado cenário considerado desejável.

No âmbito deste processo de planeamento estratégico, pretende-se, sobretudo, que a reflexão prospectiva permita orientar os esforços dos agentes regionais no sentido de atingir um cenário desejável, simultaneamente ambicioso e exequível, realista e mobilizador.

## 2. AS TENDÊNCIAS PESADAS

O contexto europeu não está ainda sedimentado, nem no seu alargamento nem na sua matriz organizativo-política, o que representa profundos desafios para a sociedade portuguesa em função da sua história própria, da estrutura de especialização produtiva ou dos factores competitivos que detém para negociar a sua presença e afirmação nesse contexto internacional.

Sendo o país uma economia aberta e a Região de Lisboa o seu motor, é natural que o futuro desta região se encontre fortemente ligado quer ao contexto internacional, quer ao contexto nacional, obrigando a uma reflexão alargada que ultrapassa as suas próprias fronteiras. Em larga medida, muito do futuro da Região de Lisboa depende do contexto internacional – nomeadamente europeu – que escapa ao seu controle. Não se trata nesta abordagem de fazer depender os cenários da região da sua envolvente externa. Todavia, parece útil identificar as tendências e os desafios que a esse nível se colocam.

### a) NA EUROPA

- A economia europeia encontra-se hoje sujeita a uma forte pressão competitiva devido aos fenómenos de globalização que se aprofundam intensamente e cujos resultados são largamente imprevisíveis. A capacidade da Europa para se manter como um bloco competitivo e aliado dos EUA, a reconversão dos seus factores competitivos e uma nova ordem económica internacional são cenários possíveis mas não garantidos;
- O envelhecimento demográfico europeu tem fortes impactes na produtividade e nos modelos de protecção social. A população mundial terá cerca de sete mil milhões de pessoas em 2010 e a Europa tende a perder o seu peso relativo;
- O modelo social Europeu encontra-se fragilizado devido às mutações anteriormente referidas e a maior “liberalização” ou protecção social serão ainda factores decisivos, até porque o mal-estar gerado pela inserção no mundo laboral tende a agravar-se;
- A imigração tem vindo a ser gerida em função de acordos entre os Estados Membros mas as dificuldades para o seu controlo,

<sup>1</sup> Vítor Correia. 2010 – Cinco Cenários para a Europa: uma reflexão da Célula de Prospectiva da Comissão Europeia, site do DPP

nomeadamente, em países vizinhos de Portugal – como a Espanha – deverão ser equacionadas;

- As formas de gestão da identidade europeia estão também em questão, dividindo-se as opiniões entre modelos mais intergovernamentais que corresponderiam a uma organização reduzida deixando as iniciativas económicas aos Estados-membros: do cenário federalista dos Estados Unidos da Europa, no seio do qual o “território europeu” é pensado em conjunto, a uma Europa de “geometria variável”, que daria lugar a diferentes “velocidades” em função dos ritmos e oportunidades de desenvolvimento.

## b) EM PORTUGAL

- Os desafios europeus não têm conseguido orientar a economia portuguesa no sentido da consolidação do seu processo de convergência nominal e estrutural no seio da União Europeia, quer ao nível do ajustamento do seu modelo competitivo, quer da sua estrutura de especialização;
- Do ponto de vista social e cultural, o país sofreu uma notável evolução em quase todos os campos, em larga medida fruto de uma grande permeabilidade à mudança e à interacção em tempo real com o resto do mundo: declínio dos valores tradicionais; reforço de um individualismo cosmopolita; mudanças nas estruturas familiares; emergência de novos actores para além dos partidos políticos, etc.;
- Apesar dessas mudanças, os níveis de qualificação dos recursos humanos ao nível qualitativo e quantitativo são deficientes, fruto quer das dificuldades de inovação do sistema de ensino, quer da falta de expectativas de mobilidade de jovens e famílias;
- Os aparelhos organizacionais e, muito particularmente, os da administração pública sofrem de claras lacunas culturais e de eficiência, correspondendo a uma administração “dormente” e fortemente centralizada e burocrática;
- O país é fortemente marcado por desigualdades nas condições de vida, quer de certos grupos sociais, quer de regiões, e as fracturas têm vindo a aumentar gerando segmentações sociais cada vez mais geradoras de mal-estar social, nomeadamente, nas áreas mais urbanizadas.

## c) NA REGIÃO DE LISBOA

- O novo ciclo de programação estrutural exige, cada vez mais, uma renovada capacidade estratégica e operacional, quer no plano nacional, quer no plano regional, onde a nova Região de

Lisboa assume uma importância qualitativa inteiramente nova e decisiva por três razões fundamentais:

i) É a região do país melhor preparada, dotada dos recursos mais avançados e mais intensamente mergulhada nas dinâmicas de “economia de procura” que correspondem aos desígnios da chamada “Estratégia de Lisboa”;

ii) É uma região que, nos seus novos contornos, comporta desafios de equilíbrio interno e projecção externa, nacional e internacional, que nenhuma outra região portuguesa comporta;

iii) É, também, uma região que, plenamente fora da lógica da coesão, enfrenta – até pela redução dos níveis de apoio estrutural conhecidos – os desafios mais relevantes de desenvolvimento de uma nova geração de parcerias público-privado e de níveis mais elevados de eficiência e selectividade na gestão dos incentivos e das políticas estruturais. As tendências mais estáveis da região não são muitas, tendo-se a clara percepção de que uma parte significativa do devir se poderá jogar num futuro próximo cujo horizonte será o novo quadro de programação comunitária.

- A posição da região no país e na Europa sujeitá-la-á a uma forte competição internacional, de onde poderá sair ganhadora ou perdedora. No primeiro caso, Lisboa representará, com Madrid e Barcelona, uma das regiões interlocutoras da União Europeia a nível peninsular; no segundo caso será mais uma “aldeia ibérica” que transfere para Madrid o poder negocial;
- A região está fora do Objectivo 1, registando uma perda significativa de fundos no próximo período 2007-2013, o que só poderá ser compensado no reconhecimento do seu papel motor, no reforço de fundos públicos nacionais e, particularmente, dos investimentos privados;
- A região concentra uma parte significativa dos recursos do país em termos de recursos produtivos, de inovação e investigação, de atracção de turismo e lazer, de equipamentos sociais e de gestão e de administração pública;
- A próxima década será marcada pela emergência de um novo quadro demográfico para o país, com tendências já previsíveis do crescimento da população. Os dados disponíveis para a Região de Lisboa apresentam tendências de continuidade do seu crescimento demográfico. Segundo as previsões do INE, de 2003 a 2015 a Região de Lisboa terá uma variação de 5,79%. Face ao total de população nacional, a região continuará a aumentar a percentagem de população que aí reside (em 2003 a LVT acolhia 26,16% da população nacional e em 2015 passará para 27,38%).

### 3. CENÁRIOS PARA LISBOA

DIMENSÕES	SUB-DIMENSÕES	VARIÁVEIS
<b>1. A REGIÃO NO PAÍS E NO MUNDO</b>	Internacionalização	Orientação do comércio internacional Rede de infra estruturas de suporte às actividades económicas Incentivos à internacionalização
	Coerência das Políticas e Formas de Fazer	Modelo de investimento público e de utilização dos fundos estruturais: Clareza e consistência dos programas Selectividade na atribuição dos investimentos Eficácia e controle da gestão público/privado
	Qualificação	Estrutura e exigência da formação profissional Articulação entre sistemas de ensino, formação profissional, desenvolvimento tecnológico e inovação
	Inovação	Investimento empresarial em I&D Transferência e adaptação da tecnologia internacional Recursos na área da inovação e tecnologia Pólos regionais de excelência e tecnologia
<b>2. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO TERRITORIAL</b>	Inserção Geo-Estratégica	Redes e infra-estruturas de interacção internacional Relação com país e regiões
	Redes de Mobilidade	Eixos e modos de transporte Mobilidade na AML
	Ambiente	Qualidade do ar, água e ruído Eficiência energética Protecção e valorização das zonas costeiras
<b>3. COESÃO SOCIOTERRITORIAL</b>	Emprego e Recursos Humanos	Qualidade do Emprego e Trabalho Empregabilidade
	Coessão Territorial e Inserção Social	Coessão AML e Península de Setúbal Zonas Críticas
	Qualidade de Vida e Bem-estar Urbano	Equidade no acesso a equipamentos e serviços Bem-estar urbano

Figura 36 – Cenários para Lisboa – Tabela de Identificação das Variáveis-chave. Fonte: CCDRLVT; 2006



### 3.1. A Região no País e no Mundo

Concebe-se uma diversidade de soluções no processo de internacionalização e ganhos de competitividade que desenham a posição de Portugal no Mundo. Estamos certos que é nesta dimensão que se jogará mais fortemente o futuro da região, pois ela é estruturante do seu papel no conjunto das “regiões ganhadoras” na Europa e no Mundo:

- Num primeiro micro cenário, uma situação de “Subcontratação Dependente” caracteriza-se por fraca capacidade de internacionalização estrutural mas com abertura aos sistemas de subcontratação. Uma parte significativa das transacções são feitas por intermediários, nomeadamente a Espanha e a Inglaterra. Do ponto de vista das infra-estruturas, estas não acompanham a internacionalização ou fazem-no de forma muito funcional face às necessidades. O investimento em inovação é reduzido e, sobretudo, importado. A gestão pública está relativamente ausente e sem estratégia afirmativa.
- Num segundo micro cenário, caracterizado de “Polivalência Activa”, o processo de internacionalização desenvolve-se por via de esforços individuais e dispersos mas com relativa abertura a uma grande diversidade de países e continentes. Coexistem sectores internacionalizados e tradicionais sem articulação. As transferências de tecnologia são resultado dessas transacções e, embora não atingindo dimensões de transferibilidade rápida, são adaptadas e incorporadas no processo produtivo aos sistemas de subcontratação. O investimento em inovação é reduzido e, sobretudo, importado. A gestão pública acompanha a dispersão dos esforços com programas dispersos e de lógica relativamente “importada” do exterior.
- Concebe-se ainda um terceiro micro cenário, “Lisboa com Projecto”, onde há uma concertação activa entre a iniciativa privada e os poderes públicos para uma intervenção coerente face, quer às estratégias de internacionalização, quer de inovação e qualificação das actividades produtivas regionais. Pressupõe-se que o Estado e a Administração intervêm a partir das definições estratégicas da ENDS com clara selectividade nos investimentos e uma aposta na inovação e certificação. A concertação implica um forte investimento privado em sectores motores, quer ao nível da indústria, quer do turismo, e a abertura de novas frentes de captação de investimento e qualificação, nomeadamente, nos sectores da Cultura e do Ambiente.



### 3.2. Organização e Estruturação Territorial

Relativamente às formas de Organização e Estruturação Territorial é possível conceber também três micro cenários em função das variáveis-chave já identificadas. Estas três dimensões estão fundamentalmente centradas no desafio da presença da região, externa e internamente, como uma região de forte qualidade urbanística e ambientalmente sustentada, mas também garantindo a coesão social e territorial.

- Num primeiro micro cenário – “Lisboa a Várias Velocidades” – a região apresenta uma grande diversidade interna, modernizando certos territórios e mantendo outros em desvitalização. O modelo territorial radiocêntrico e fragmentado reforça-se e a tendência de crescimento extensivo com ocupação de novos territórios prossegue. Acentua-se a clivagem entre a Grande Lisboa e a Península de Setúbal, bem como entre os territórios mais afastados das cidades sedes de concelho e as zonas de forte implantação de grupos oriundos da migração e/ou com problemas de inserção no mercado de trabalho. As dificuldades de gestão ambiental das zonas mais urbanizadas vão de par com a deterioração das zonas costeiras. A crise fiscal das autarquias faz também empobrecer o tecido associativo e cultural e gera problemas de acesso aos equipamentos e mobilidades.
- Num segundo micro cenário – “Localismo Partilhado” – a concertação metropolitana permite a atenuação de desigualdades



territoriais e uma crescente implementação de sistemas de monitorização das acessibilidades, acesso aos equipamentos e melhoria na gestão ambiental. Não havendo propriamente uma alteração estrutural das redes internacionais, há uma melhoria dos sistemas de transporte e comunicações internacionais bem como a modernização de zonas históricas e patrimoniais. A região continua a manter prestígio e concentração de actividades motoras, mas não conquista um lugar relevante na Europa das Regiões.

- Um terceiro micro cenário – “Lisboa em Rede” – leva ao reforço de Lisboa no conjunto das regiões europeias e no país através de um novo modelo de desenvolvimento territorial assente no paradigma do desenvolvimento sustentável protagonizado pela Estratégia Regional e pelo PROT-AML. O salto qualitativo é realizado através de uma aposta forte na cidade compacta e polinucleada, da qualificação de espaços centrais, da correcção de assimetrias regionais e da implementação de fortes componentes de inovação na gestão do ar e da água. Estes elementos são introduzidos através de incentivos à inovação ecológica, fruto de políticas concertadas interministerialmente que permitem ultrapassar os limites de financiamento da região. As intervenções públicas ao nível da provisão de infra-estruturas e equipamentos colectivos evoluem do ciclo da cobertura para o ciclo da eficiência, qualidade e segurança dos serviços prestados. A governância territorial permite melhorar a coerência horizontal e vertical entre estratégias e políticas com impacte decisivo no modelo de desenvolvimento territorial, através da introdução de formas de gestão eficazes, acessíveis e participadas.

### 3.3. Coesão Socioterritorial

O desenvolvimento sustentado exige um esforço consciente e voluntarista de promoção das condições de equidade social e territorial, de controlo dos “factores de exclusão” e uma procura incessante de garantia dos mecanismos de inclusão social, laboral e territorial. Considera-se que a coesão social passará essencialmente por um investimento nas “Pessoas” com especial relevância para as dimensões de qualificação científica, cultural e social e com particular atenção aos grupos sociais que as protagonizam. Estas três dimensões estão fundamentalmente centradas no desafio do cumprimento de dimensões básicas dos direitos humanos e de acesso ao conforto da vida colectiva.

- Num primeiro micro cenário, caracterizado pelas “Rupturas Socioterritoriais”, o aumento do desemprego e a liberalização das políticas de revitalização urbana podem gerar bolsas de pobreza socioterritorial, fonte de mal-estar urbano e de claras dificuldades de integração de populações mais pobres e culturalmente heterogéneas. Simultaneamente, a crise fiscal do Estado e o enfraquecimento das políticas públicas torna mais difícil o acesso aos serviços públicos, nomeadamente à habitação, saúde e qualificação profissional. A região apresenta zonas enobrecidas e recuperadas coexistentes com zonas precarizadas. Sem uma política de cidade ou uma política de integração, nomeadamente pelo trabalho, a estrutura social e urbana tende a “guetizar-se” emergindo como uma região/cidade fragmentada.
- Num segundo micro cenário, que se caracteriza pela coexistência entre “Aldeias e Cidades”, as medidas de intervenção e os programas de acção são pontuais e desintegrados mas assentam em pressupostos correctos de desenvolvimento integrado e participado. Permitem, assim, controlar algum mal-estar urbano que deriva de factores que vão, maioritariamente, para além da cidade, mas que a cidade tenta integrar. O modelo territorial assenta numa visão da cidade com compartimentos estanques apoiada por uma gestão autárquica demasiado municipalista e etnocentrada; a península de Setúbal tende a afastar-se das médias da Grande Lisboa.
- O que caracteriza um terceiro micro cenário de “Metrópole Activa” é um olhar integrado sobre a metrópole, a pró-actividade e a inovação, nomeadamente, não se separando a intervenção sobre o edificado das apostas nas organizações e nas pessoas. Neste quadro, as medidas de intervenção rentabilizam a diversidade dos territórios metropolitanos aumentando as interações, as mobilidades e os fluxos de informações, pessoas, mercadorias e culturas.

## 4. A COMBINAÇÃO DE MICRO CENÁRIOS E OS CENÁRIOS

BLOCOS	MICRO CENÁRIOS		
A Região no País e no Mundo – Competitividade e Infra-estruturas	Subcontratação Dependente	Polivalência Activa	Lisboa com Projecto
Organização e Estruturação Territorial	Lisboa a Várias Velocidades	Localismo Partilhado	Lisboa em Rede
Coesão Socioterritorial	Rupturas Socioterritoriais	Aldeias e Cidades	Metrópole Activa
	▼	▼	▼
	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3
	LISBOA PERIFÉRICA	LISBOA ADAPTADA	LISBOA EURO-REGIÃO SINGULAR

Figura 37 – Micro Cenários. Fonte: CCDRLVT; 2006

### CENÁRIO 1 LISBOA PERIFÉRICA

As circunstâncias e a evolução histórica não permitirão que se passe uma década e Lisboa se mantenha inalterável. Neste cenário, a Região de Lisboa tem um desenvolvimento ao sabor das circunstâncias, mas numa dimensão de dependência, quer do ponto de vista económico, quer sociocultural.

O aparelho produtivo regional estrutura-se em função de subcontratações com grande incidência da mediação da Espanha, da Alemanha e da França, sem acrescento de mais valias produtivas ou técnicas. O mercado de emprego encontra-se fragilizado com baixos salários e precariedade dos vínculos laborais. Não havendo estímulo à inovação e ensino qualificado, as universidades e centros de formação e I&D tendem a estagnar e a burocratizar-se.

Do ponto de vista da organização territorial, a lógica individual e de mercado permite que manchas de modernidade coexistam

com amplas zonas críticas. O desenvolvimento de um urbanismo extensivo e pouco qualificado fará coexistir populações e espaços com atritos que se podem estruturar com mais intensidade.

Dentro deste cenário não se previu a situação mais pessimista – a hipótese de uma crise económica e social mais grave que provoque o aumento das desigualdades e uma rejeição da vida em comum, sendo a região palco de conflitos sociais e de inseguranças que a tornariam rapidamente numa capital ultraperiférica.

Neste cenário, Lisboa andarà um pouco à deriva. A prostração generaliza-se entre agentes económicos e sociais relativamente exaustos. A decadência torna-se uma evidência para todos, o atraso uma inevitabilidade cujo agravamento não gera reacções. É o cenário de uma Lisboa que se apaga à sombra de regiões europeias tutelares e aceita o caminho para a inserção na categoria das cidades irrelevantes ao nível europeu e mundial.



## CENÁRIO 2 LISBOA ADAPTADA

**E**ste cenário caracteriza-se pela existência de energias internas que em diferentes domínios – economia, urbanismo e ordenamento territorial, associativismo e cidadania – permitem iniciativas voluntaristas indutoras de alguns níveis de inovação e de desenvolvimento. No entanto, a ausência de estratégias claras, a incapacidade de concertação entre os vários agentes e uma administração provinciana e conflitual, não permitem encontrar sinergias colectivas e a maioria dos esforços – sendo estimáveis e esforçados – não obtêm o desenvolvimento necessário para ter impacte na rota do desenvolvimento sustentável.

Coexistem, assim, empresas modernas e internacionalizadas, “descoladas” dos territórios regionais, com o tecido das pequenas empresas tradicionais. O mercado de trabalho sofre da mesma fragmentação nas condições de remuneração, de protecção social e de gosto pelo trabalho.

Do ponto de vista do território, coexistem na região zonas de alguma modernidade cuja fragmentação social e territorial obrigará a defesas – condomínios privados, actividades selectivas pelo preço e localização, etc.

No entanto, estes níveis de intervenção, estando desarticulados, não incorporam perspectivas mais englobantes e sistémicas para a Região de Lisboa e os projectos ficarão confinados ao espaço metropolitano.

Uma intervenção dispersa da administração e as dificuldades de financiamento das políticas públicas não são suficientes para gerar um aumento da qualidade de vida urbana para a maioria dos cidadãos e, face aos riscos de contestação, a gestão da cidade tem tendência a fechar-se.

Neste cenário, Lisboa rema sem sair do sítio. Os agentes económicos e sociais conformam-se com os fracos resultados dos seus esforços descoordenados e dispersos. A região mantém, periclitantemente, o seu nível de desenvolvimento, sem conseguir assegurar triunfos duradouros que a arranquem da mediania. É o cenário de uma Lisboa banal que vai a reboque das regiões congéneres sem conseguir aproximar-se delas de modo competitivo.

## CENÁRIO 3 LISBOA EURO-REGIÃO SINGULAR

O que caracteriza este cenário, que obviamente se considera o cenário desejável, é o grande impulso na internacionalização da Região de Lisboa. Este impulso concretiza-se numa economia internacionalizada que encontra o seu lugar próprio – original, competitivo e moderno – mas também numa sociedade coesa, aberta, multicultural e cosmopolita.

Este cenário exige um claro e inequívoco reconhecimento do papel motor da região no quadro de um reforço solidário da sua relação com as restantes Regiões e, muito particularmente, com as Regiões do Alentejo e do Centro.

A alavanca deste processo reside na capacidade de concertação entre os Actores para a concretização de um Projecto para a região, reforçada através da legitimidade da administração regional que permite a mediação das redes de interacção e de conectividade entre os vários responsáveis (públicos, semi-públicos e privados) dos serviços de interesse público mais centrais. Esta capacidade de gestão regional e local assenta num claro apoio do Governo e da Administração Central (e não só) que dão ao Projecto para Lisboa a legitimidade, visibilidade e viabilidade indispensáveis. Uma contratualização activa e uma articulação de competências entre actores asseguram a necessária cooperação para gerir as decisões sobre o território sem as tradicionais sobreposições de decisões e níveis das autoridades regionais.

A coerência do Projecto para a Região de Lisboa não deriva, essencialmente, dos documentos consistentes da Estratégia Regional mas das formas de gestão e monitorização dos planos, financiamento e projectos através de uma clara (e aceite) selectividade dos projectos mais estruturantes. O Conselho Regional, a Junta Metropolitana, as Associações de Municípios e Empresariais são actores fundamentais desta estratégia, gerando grupos de trabalho e responsabilizando-se por alguns dos programas.

A Visão ultrapassa o espaço regional estrito da área metropolitana para gerar instâncias de concertação mais vastas tentando reequilibrar a metropolização e as dinâmicas territoriais da região.

Do ponto de vista económico, há uma forte aposta na internacionalização e no desenvolvimento sustentável e durável através de:

- Reforço e alargamento da cadeia de valor em fileiras de actividades com base em pólos fortemente competitivos

em termos internacionais, assegurando uma combinação de actividades convergentes, de conhecimentos e de competências, de projecção internacional e de inovação, aumentando o conteúdo em I&D e a capacidade de diferenciação nas indústrias e serviços, atraindo investimento externo e reforçando a criação endógena de novas empresas e grupos empresariais;

- Orientação da acção dos poderes públicos e dos agentes privados para grandes prioridades, devidamente contratualizadas, a saber:
  1. *combinar adequadamente as lógicas de aglomeração e especialização de actividades;*
  2. *promover as actividades de alcance transversal no suporte à competitividade;*
  3. *desenvolver serviços financeiros inovadores e abertos ao investimento de risco;*
  4. *desenvolver consistentemente os serviços e as plataformas logísticas.*
- Aposta na diversificação de indústrias e serviços alavancados por mercados dinâmicos, valorizando estrategicamente o papel do consumo de bens diferenciados e de qualidade superior, a relevância central das actividades de informação e comunicação, a função fertilizadora das actividades ligadas à saúde e as oportunidades das “fileiras” já presentes na Região de Lisboa e Vale do Tejo, em busca de novos nós de valor acrescentado, nomeadamente no turismo/lazer, no automóvel/material de transporte, nas energias renováveis, nas biotecnologias, no agro-alimentar e software;
- Ampliação da dinâmica de criação de empregos, potenciando a passagem progressiva de um modelo demasiado extensivo (mais do mesmo) para um modelo claramente intensivo (novas actividades e qualificações), melhorando o perfil da relação entre produtividade e remuneração do trabalho e favorecendo a mobilidade e a flexibilidade para reduzir o tempo de resposta aos estímulos da procura e otimizar os horários de trabalho, consumo e lazer;

- Promoção, com voluntarismo sustentado, da criação de um ambiente favorável ao surgimento de novos agentes e iniciativas, com expressão privilegiada na capacidade empreendedora, na proliferação de serviços de apoio às empresas e na eliminação rápida das barreiras administrativas e fiscais a uma cultura de risco e de responsabilidade na sociedade civil;
- Desenvolvimento de novas práticas de concorrência e cooperação, que permitam construir abertamente uma compatibilização entre actividades plenamente inseridas nos desafios dos mercados globalizados e actividades menos expostas, mais ancoradas no tecido económico-social nacional e regional, com maior potencial para associar, no curto prazo, crescimento económico e emprego.

Valores como o crescimento, o emprego e a coesão social e territorial articulam-se através da noção de desenvolvimento sustentável. A coesão intra-metropolitana, o controle da extensividade urbana e a sustentabilidade ambiental encontram-se na ordem do dia. A atenção às escalas micro-locais e o repensar de políticas outrora centrais e hoje desprezadas são retomados (lei de solos, reserva fundiária, perequação fundiária, etc.)

Através da reforma da Administração Pública assiste-se a uma desconcentração territorial dos serviços adequando-os a uma gestão de proximidade. Esta não se concretiza apenas no nome e na localização, mas também através de uma cuidadosa revisão das funções e competências dos serviços públicos, de forma a orientá-los para novas necessidades, para formas mais eficazes de servir, e para uma gestão por objectivos.

A participação cidadã, facilitada pelos novos meios de comunicação e de acesso à informação é promovida e potenciada.

Neste cenário, Lisboa “abre velas em alto mar”. Um espírito de atrevimento e de risco galvaniza os agentes económicos e sociais, que comungam numa dinâmica de acção cooperativa e coordenada. A região mobiliza-se para uma trajectória de franca ascensão do seu nível de desenvolvimento, colocando-se na vanguarda das dinâmicas globais de qualificação económica. É o cenário de uma Lisboa exuberante, que se assume sem complexos como uma região singular no espaço europeu e relevante a nível mundial.



## III. VISÃO

1.	LISBOA CENTRADA NAS PESSOAS	79
2.	OS QUATRO “C”	80
3.	VISÃO NO HORIZONTE DE 2020	81
4.	PRINCIPAIS METAS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL	83

# 1. LISBOA CENTRADA NAS PESSOAS

Uma visão de futuro deve dar conta de que cada vez mais as pessoas e as organizações agem independentemente das fronteiras físicas e administrativas e as cidades desenvolvem extensas redes de interacção, materiais e imateriais, suportadas por transportes rápidos e tramas de comunicação. Neste sentido, torna-se mais importante trabalhar com fluxos do que com zonas funcionais, com acessibilidades do que com plataformas fixas, com processos de planeamento em vez de planos, não só com os residentes mas também com os visitantes.

Assim, o imaterial, o pensamento colectivo, o projecto, a relação, a circulação, a articulação, tornam-se elementos centrais do pensamento urbano e são bem mais exigentes face às necessidades de gerar sistemas complexos, integrados e aprendentes.

No próximo período de programação, Lisboa sai definitivamente do objectivo 1 e assume claramente este novo processo de estruturação de objectivos, metas e formas de fazer. O próximo período de programação, quer face ao decréscimo dos financiamentos disponíveis, quer face às necessidades detectadas no diagnóstico, estrutura as estratégias-chave através de duas ideias centrais:

- investimento nas pessoas e nos processos;
- selectividade nos investimentos com clara prioridade para as acções estruturantes e inovadoras

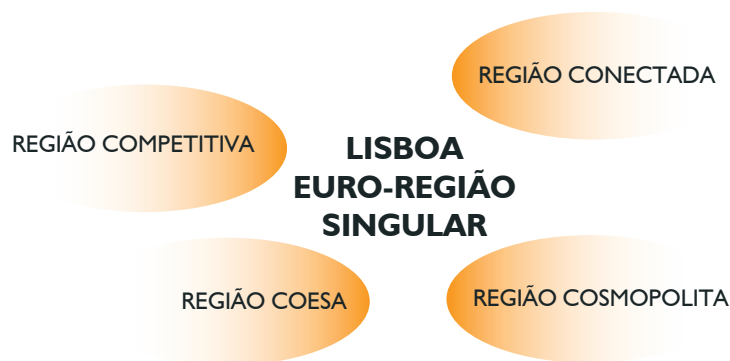


Figura 38 – Uma região interactiva centrada nas pessoas. Fonte: CCDRLVT; 2006

O que caracteriza a sociedade actual é a mudança de paradigma cultural e organizacional num mundo cada vez mais globalizado e exigente face às novas formas de pensar e gerir os territórios. Pretende-se que a área metropolitana de Lisboa dê esse salto civilizacional na próxima década, orientada pela eficácia da acção e da qualidade de vida a proporcionar aos residentes. Os desafios são, simultaneamente, externos – hoje os processos de desenvolvimento exigem a presença activa no espaço internacional – e internos – a criação de processos de desenvolvimento sustentável tem as suas raízes em movimentos nacionais, regionais e locais. A nova máxima é agora “agir global, pensar local”.

LISBOA EURO-REGIÃO SINGULAR como visão para a próxima década, ambiciona a indispensável participação numa economia globalizada e num mundo de crescente concertação global, assente numa nova cultura das formas de pensar, de decidir, de organizar e de agir nos processos a implementar e na forma de condução das acções.

A Estratégia Regional, agora elaborada fora do âmbito da “Convergência”, deve ser pensada para uma região europeia, evitando a ameaça de dois perigos que parecem existir. Por um lado, o facto de, mesmo subindo à primeira divisão na Europa, não se conseguir a manutenção dessa posição, correndo o risco de não se atingirem os objectivos – ou de não atingir o desenvolvimento necessário para se estar ao lado dos outros parceiros europeus. Por outro, o perigo da região não conseguir descolar do todo nacional e, em consequência, falhar a indispensável abertura ao exterior.

Assim, a visão para a Região de Lisboa, mais do que buscar novos investimentos materiais e rotineiros, aposta num outro horizonte cultural e institucional, assente no reforço da interactividade e da conectividade entre Actores e Instituições (a networking society) com vista à construção de uma região moderna, competitiva e claramente ancorada nas capacidades das Pessoas, do Território e das Organizações.



## 2. OS QUATRO “C”

### REGIÃO COMPETITIVA

Região singular e competitiva no sistema das regiões europeias, dispondo de um território de elevada qualidade ambiental e patrimonial e do reforço da intermediação nacional e internacional, com actividades de perfil tecnológico avançado.

### REGIÃO COSMOPOLITA

Espaço privilegiado e qualificado de relações euroatlânticas, baseadas em património histórico, urbanístico e cultural singular, emergindo como terra de intercâmbio, de bom acolhimento migratório, de solidariedades e de encontro de civilizações e culturas (multiculturalidade).

### REGIÃO COESA

Passará essencialmente por um investimento nas “Pessoas”, com especial relevância para as dimensões de qualificação e empregabilidade científica, cultural e social, e com particular atenção a grupos sociais que protagonizam parte significativa das dinâmicas sociais, culturais e demográficas da sociedade actual – idosos, jovens, imigrantes e desempregados – assegurando condições de igualdade de oportunidades e de equidade social e territorial, de controlo dos factores de exclusão, e uma procura incessante de garantia dos mecanismos de inclusão social, informacional e territorial.

### REGIÃO CONECTADA

Com forte aposta na modernização da administração, na solidariedade institucional, na inovação dos processos de gestão, na participação dos cidadãos, no controlo e avaliação dos resultados dos investimentos e, sobretudo, que aposte na criação de mais-valias do funcionamento em rede.



### 3. VISÃO NO HORIZONTE DE 2020

A Região de Lisboa transformar-se-á numa metrópole cosmopolita, de dimensão e capitalidade europeias relevantes, plenamente inserida na sociedade do conhecimento e na economia global, muito atractiva pelas suas singularidade e qualidade territoriais, natureza e posicionamento euro-atlânticos. A sustentabilidade social e ambiental, o reforço da coesão socioterritorial, a valorização da diversidade étnica e cultural e a eficiência da governação são, nesse horizonte, condições e metas do desenvolvimento económico e social da região.

No início do séc. XXI, a região metropolitana de Lisboa apresenta padrões e modelo territoriais marcados pelo desordenamento, fortes constrangimentos à mobilidade, riscos ambientais e patentes desconexões da administração e governabilidade. A inserção da região nas rotas mundiais da competitividade e inovação é ainda elementar mas com tendências positivas nos domínios da atractividade, do forte aumento dos congressos e reuniões de relevo internacional, do reforço do investimento em C&T e da participação em redes tecnológicas. A inserção geo-estratégica da região e o seu património de relações históricas, culturais e diplomáticas vocacionam-na para funções – cruciais na nova época da globalização – de charneira e de intermediação.

Assim, o potencial de recursos naturais singulares, o capital humano a (re)qualificar e a qualidade e posicionamento do território abrem boas oportunidades de desenvolvimento, nas próximas décadas, se forem realizados os projectos adequados e necessários à criação de sinergias colectivas que posicionem a região capital do país para o lugar que pode – e deve – ocupar no contexto ibérico, europeu e mundial.



No horizonte de 2020, a Região de Lisboa enfrenta o decisivo desafio de passar do ciclo da infra-estrutura física – casas, escritórios, estradas, fábricas – ao ciclo do conhecimento – capital humano, comunicações, investigação e desenvolvimento de novos produtos.

Será uma região:

- “densa” em recursos humanos qualificados, instituições de ensino, designadamente uma rede de escolas de ensino básico que se distinga pela elevada qualidade dos professores, dos equipamentos e da gestão, investigação e desenvolvimento tecnológico;
- com apreciadas qualidade e facilidades de vida urbanas e rurais para os seus habitantes;
- fortemente internacionalizada e competitiva no sistema das regiões europeias, com funções económicas e culturais de intermediação entre o Norte-atlântico e industrial e o Sul-mediterrânico e turístico; e entre a Europa, a América do Sul e algumas regiões de África;
- de serviços qualificados às famílias e às empresas;
- de actividades de perfil tecnológico avançado, mas também de actividades turísticas e residencial, apostando na terceira idade activa e nos clusters do lazer/saúde/cultura/desporto;
- de encontros, tolerância e igualdade de oportunidades, acentuando o multiculturalismo criativo;
- com instituições e fórmula de governo eficientes, conjugadas com modalidades de governança activas.

*O modelo territorial acentuará a natureza de Região de Polarização Metropolitana, consolidado através da sua estruturação e qualificação na dupla lógica centro-periferia – coroas de desenvolvimento – e radiocêntrica – corredores multimodais. A construção do novo aeroporto internacional facultará – através de uma política voluntarista de ordenamento do território – a consolidação e emergência de novas centralidades urbanas e de actividades, reequilibrando os padrões de uso do solo e da mobilidade.*

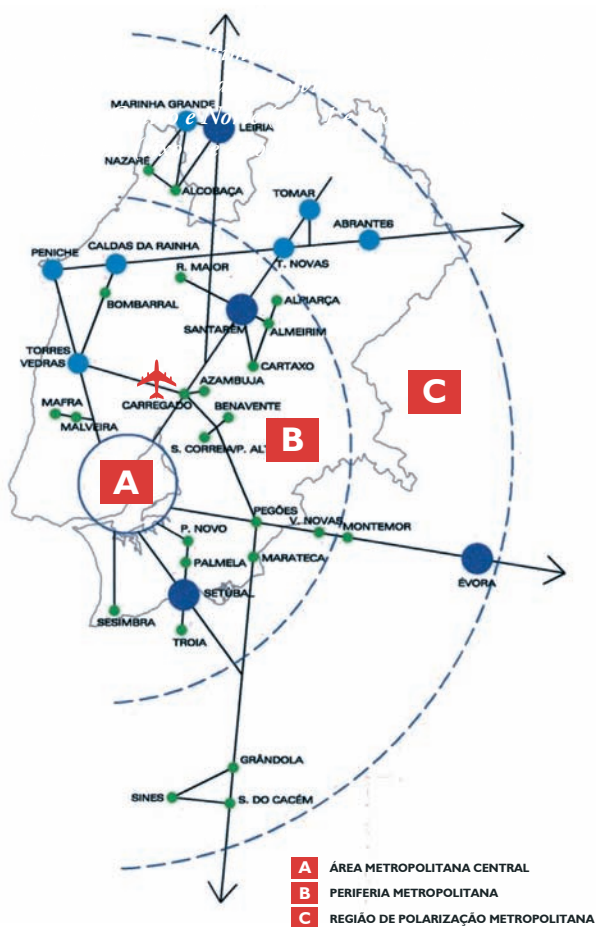
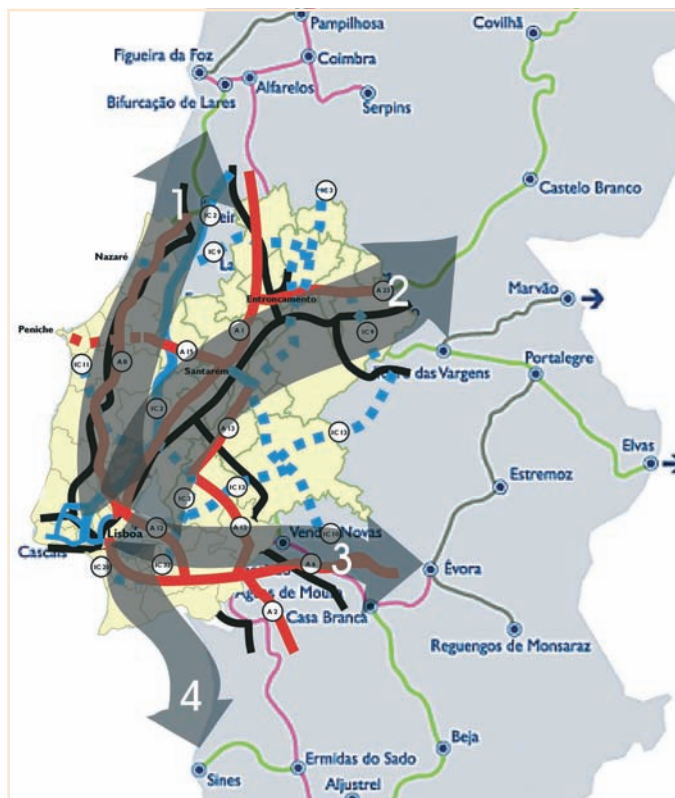


Figura 39 – Região de Polarização Metropolitana  
Fonte: PROT-AML, CCDRLVT; 2003



- 1 EIXO DE DESENVOLVIMENTO DO OESTE
- 2 EIXO DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO TEJO
- 3 EIXO DE DESENVOLVIMENTO LISBOA-ÉVORA
- 4 EIXO DE DESENVOLVIMENTO LISBOA-SINES

Figura 40 – Corredores Multimodais da RLVT  
Fonte: CCDRLVT; 2004

*Os quatro corredores multimodais que irradiam de Lisboa constituem charneiras de desenvolvimento e de articulação com as Regiões Centro (eixo 1 e eixo 2) e Alentejo (eixo 3 e eixo 4)*

## 4. PRINCIPAIS METAS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

INDICADORES	META 2013	META 2020
Percentagem do PIB investido em I&D e inovação	3,0% do PIB da região	3,5% do PIB da região
Patentes registadas no Instituto Europeu de Patentes	30 patentes por milhão de habitantes	
Emprego em Tecnologias da Informação e Comunicação	3% do total de emprego	
PIB per capita em paridade de poder de compra	Atingir 90 pontos da média simples do PIB per capita médio do conjunto das regiões capitais da UE (países com mais do que uma NUTS II)	Atingir a média simples do PIB per capita médio do conjunto das regiões capitais da UE (países com mais do que uma NUTS II)
Produtividade do emprego (PIB em euros /Emprego)	Atingir 92 pontos do nível de produtividade médio da UE 27	Atingir o nível de produtividade médio da UE 27
Taxa de emprego		70%
Taxa de desemprego de longa duração	35% face ao desemprego total	25% face ao desemprego total
Taxa de desemprego jovem	Reduzir para 12%	Reduzir para 9%
Educação: creches para crianças entre os 0 e os 3 anos	Garantir a cobertura a 30%	Garantir a cobertura de 35%
Educação: ensino tecnológico e profissional (secundário)	35% de alunos	50 % de alunos
Educação: doutorados em áreas científicas e tecnológicas (com idades entre os 25 e os 34 anos)	0,5% de graduados por mil na população	1% de graduados por mil na população
Educação: redução do insucesso escolar nos 3 ciclos	para: 5% no 1º; 8% no 2º; 15% no 3º	para: 2% no 1º; 5% no 2º; 10% no 3º
Formação ao longo da vida (25-64 anos)	12.5%	
Pobreza e exclusão social: pessoas em risco de pobreza	Reduzir 2%	Reduzir 4%
Famílias beneficiárias do RSI face à população total	Reduzir para 2,5% o número de beneficiários	Reduzir para 2% o número de beneficiários
Rendimento das famílias		Igualar a média europeia das regiões capitais
Aproximar o poder de compra das famílias da Península de Setúbal e da Grande Lisboa	Atingir na Península de Setúbal índice 90	Atingir na Península de Setúbal índice 100
Requalificação urbana	Em 3 zonas críticas: 45 mil pessoas	
Turismo: número de turistas internacionais		3,35 milhões
Turismo: dormidas de turistas internacionais		8,9 milhões
Cultura: modernização dos museus e das bibliotecas	80% dos acervos em rede	Todos os acervos em rede
Cultura: visitantes de museus e monumentos	Aumentar 15%	Aumentar 30%
Cultura: emprego no sector cultural	2% no total do emprego	3% no total do emprego
Ambiente: tratamento das águas residuais urbanas	90% de população servida por sistemas públicos	100% de população servida por sist. públicos
Ambiente: eficiência energética – energia primária/edifícios		Reduzir o consumo em 6%
Ambiente: eficiência energética – energia primária/transportes		Reduzir o consumo em 9%
Ambiente: utilização de energias renováveis		20%
Mobilidade: equidade do sistema de deslocações	1,80 no indicador da equidade	1,50 no indicador da equidade
Mobilidade: custo por passageiro/km e custo por tonelada/km	Reduzir custo pass./km em 10% e t/km em 5%	Reduzir custo pass./km em 20% e t/km em 10%
Mobilidade: sinistralidade do sistema de transportes	Reduzir em 30% o número de mortos	Reduzir em 100% o número de mortos
Mobilidade: tempo médio de viagem	Reduzir em 10% (para cerca de 26')	Reduzir em 25% (para cerca de 22')
Mobilidade: gases de efeito de estufa do sector dos transportes	Reduzir em 8% as emissões de GEE	Reduzir em 20% as emissões de GEE

## IV. EIXOS ESTRATÉGICOS

1.	COMPETITIVIDADE	85
2.	DINÂMICA TERRITORIAL	87
3.	DINÂMICA SOCIAL	89
4.	GOVERNABILIDADE	90



Figura 41 – Principais eixos e domínios para o desenvolvimento regional. Fonte: CCDRLVT; 2005

*A Estratégia Regional Lisboa 2020 encerra uma ideia chave: o essencial do desafio do futuro da região ganha-se ou perde-se na capacidade de construir novos factores de competitividade, baseados na qualidade das pessoas, das organizações e do território, no quadro de uma presença activa a nível supra-nacional. Partindo desta ideia chave é possível estruturar quatro eixos estratégicos e onze domínios que lhe dão sustentabilidade.*

## 1. COMPETITIVIDADE

### A Internacionalização como Objectivo Estratégico para o Desenvolvimento Competitivo da Região de Lisboa

O processo de globalização, enquanto integração em profundidade de espaços económicos onde a legitimidade política democrática continua a fundamentar-se, no essencial, em referenciais nacionais, embora no quadro de uma crescente afirmação das realidades infranacionais (regionais e urbanas) e supranacionais, na construção de novos modelos de governança, tem sido moldado por três grandes princípios:

- Princípio de diferenciação territorial, ancorado pela afirmação de vantagens competitivas específicas em espaços regionais que se configuram como “distritos industriais”, onde redes de cooperação empresarial, nomeadamente de PME’s, alimentam modelos de

especialização na produção para o mercado mundial de bens transaccionáveis diferenciados segundo formas de concorrência monopolística;

- Princípio de desintegração vertical, ancorado pelo desdobramento das múltiplas actividades de produção e distribuição ao longo de cadeias de valor globalizadas ou, pelo menos, “continentalizadas”, onde conglomerados empresariais transnacionais ou, pelo menos, multi-mercado, vão otimizando custos e tempos de resposta às necessidades dos mercados através de sucessivas deslocalizações e realocações dessas mesmas actividades parciais subordinadas, acompanhando as oportunidades de custos dos factores abertas pelas sucessivas vagas de economias emergentes e/ou em transição;
- Princípio de modularidade de processos e produtos, ancorado pela capacidade de empresas e instituições de I&D de partilharem referências e códigos científicos e tecnológicos numa perspectiva *forward-looking*, onde empresas inovadoras e integradoras vão dando corpo a novas formas de produção global (*made in world*) de produtos que chegam aos mercados através de cadeias de actividades polarizadas pela mobilização do conhecimento, no quadro de lógicas de dominante técnica e comercial, simultaneamente, mais complexas e equilibradas.

O processo de globalização acelerou-se, por outro lado, com base na:

- Afirmção de actividades logísticas complexas e integradas, que se traduziram numa redução muito significativa dos custos e tempos de transporte;
- Generalização da utilização das tecnologias de informação e comunicação, e das redes que as suportam, que se traduziu numa revolução profunda, quer nas condições de produção, difusão e acesso ao conhecimento, quer nas possibilidades de interactividade económica e empresarial em tempo real;
- Progressiva consolidação do turismo como primeira e mais relevante “indústria global”, em termos quantitativos, gerando novos mercados a um ritmo ainda em aceleração (os fluxos turísticos globais devem mais do que duplicar nas duas primeiras décadas do século XXI);
- Liderança do sistema financeiro em termos de dinamismo económico, arrastado, nomeadamente, quer pela

financiarização dos activos, impulsionada, também, pelo envelhecimento da população e pelas novas formas de gestão dos fundos de pensões, quer pela globalização dos mercados imobiliários, gerando uma conjuntura sem precedentes de inflação baixa e disponibilidade de acesso às poupanças à escala mundial.

Neste quadro de globalização, a estratégia da Região de Lisboa, no horizonte de 2020, elege a internacionalização como um dos seus principais objectivos e, sobretudo, fá-lo de uma forma acertada com o tempo e o espaço das acções a desenvolver. Para a Região de Lisboa, o objectivo estratégico da internacionalização deve ser um objectivo de (re)qualificação das funções desempenhadas à escala nacional, ibérica, europeia e mundial, construindo vantagens competitivas duradouras através de escolhas pragmáticas e especializadas.

As grandes linhas dessas escolhas são as seguintes:

- Prestar grande atenção à participação nos movimentos de globalização assentes no princípio de modularidade de processos e produtos, isto é, participar no “made in world”, como forma de acelerar a sua emergência na economia baseada no conhecimento;
- Prestar grande atenção às actividades logísticas, seja como forma de defender as actividades assentes no princípio de desintegração vertical (a indústria automóvel e a Península de Setúbal constituem os melhores exemplos na região), seja como forma de encontrar funções internacionais globais qualificadas no terreno da intermediação (Portugal e a Região de Lisboa têm uma aptidão histórica muito relevante para este tipo de posicionamento – “Flandres do Sul”);
- Prestar uma atenção global e decisiva ao turismo como grande alavanca de internacionalização da região em articulação, quer com a afirmação de iniciativas e estruturas de negócios, congressos, feiras e exposições, quer para o desenvolvimento das indústrias criativas e culturais, quer com uma aposta de grande qualidade arquitectónica e ambiental no sector imobiliário;
- Acelerar profundamente a internacionalização das instituições de ciência, educação, investigação e serviços avançados, em particular das universidades, utilizando a harmonização europeia em curso como alavanca para a sua afirmação internacional na produção de conhecimentos e na captação de alunos.



## 2. DINÂMICA TERRITORIAL Articular e Conectar Lisboa, Interna e Externamente, através de um Desenvolvimento Territorial Sustentado e Qualificado

A Região de Lisboa deve adoptar um novo modelo territorial de desenvolvimento favorável à dupla convergência: intra-regional e comunitária. Deve assumir, decididamente, o paradigma do desenvolvimento sustentável através da promoção de estratégias económicas ambientais (eco-eficientes), atraindo novas oportunidades de mercado e investimentos, favorecendo uma maior eficácia de recursos. Este modelo territorial deve basear-se nos princípios da cidade compacta (maior importância atribuída à reabilitação e qualificação dos espaços construídos existentes, controlo do crescimento urbano extensivo, etc.) e da polinucleação (complementaridade interna, emergência de novas centralidades, organização mais sistémica), afirmando-se como uma região metropolitana polinucleada em substituição do actual modelo radiocêntrico e fragmentado.

O paradigma do desenvolvimento sustentável tem como corolário a inversão da actual tendência de urbanização expansiva com forte concentração nas zonas suburbanas e litorais. É também necessário que as intervenções públicas, ao nível da provisão de infra-estruturas e equipamentos colectivos, evoluam do ciclo da cobertura para o ciclo da eficiência, qualidade e segurança dos serviços prestados.

Ao forte crescimento desordenado há que contrapor a protecção de recursos fundamentais, como os solos, as águas subterrâneas, as zonas ribeirinhas e a faixa litoral, bem como valores patrimoniais únicos, nos domínios ecológico, paisagístico, cultural e geo-estratégico, corporizados nas áreas protegidas, Rede Natura 2000 e monumentos nacionais.

O modelo territorial a adoptar neste período deve garantir o funcionamento sistémico e sustentável dos sistemas hídricos e das estruturas ecológicas, preservando o potencial ecológico e de biodi-



versidade do território regional. Deve apostar também no funcionamento sistémico das redes e infra-estruturas de mobilidade que promovam a multimodalidade, interconectividade e a conectividade internacional, de forma a garantir a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética.

O desenvolvimento sustentado exige um esforço consciente e voluntarista de promoção das condições de equidade social e territorial, de controlo dos factores de exclusão e uma procura incessante de garantia dos mecanismos de inclusão social, informacional e territorial. Assim, os princípios da intervenção territorial são os seguintes:

- Princípio da integração dinâmica da região no contexto internacional, ibérico e nacional, através da articulação e reforço de infra-estruturas (viárias, rodoviárias, portuárias, aeroportuárias), de acessibilidades alargadas e qualificadas, incluindo o alargamento das capacidades logísticas e funcionais, conquistando um lugar mais proeminente na rede europeia de cidades;

- Princípio da eficiência e sustentabilidade ambiental que pretende desenvolver estruturas de gestão ecológica dos recursos naturais e paisagens da região através do seu uso racional, da despistagem de alternativas amigas do ambiente, garantindo, simultaneamente, qualidade e eficácia;
- Princípio da requalificação e revitalização do território, do património habitacional e patrimonial, assegurando a coerência territorial, controlando o uso extensivo do solo, apoiando uma renovação de funções e formas de apropriação da terra e, sobretudo, conjugando tradição e modernidade no uso da cidade. Incluem-se, neste princípio, o apetrechamento e modernização de “infra-estruturas” avançadas de investigação, apoio à produção e exportação, desenvolvimento de tecnologias de informação, comunicação e reforço das redes imateriais, etc.



### 3. DINÂMICA SOCIAL

## Uma Região Centrada nas Pessoas e na Oferta de Oportunidades que permitam Processos de Mobilidade Social, de Aumento da Qualidade de Vida e da Equidade Social

**A**coesão social no próximo decénio deverá passar essencialmente por um investimento nas “Pessoas” com especial relevância para as dimensões de qualificação científica, cultural e social e com particular atenção a grupos sociais que protagonizam parte significativa das dinâmicas sociais e culturais e das dinâmicas demográficas da sociedade actual: jovens, imigrantes e desempregados.

À luz dos desafios da Agenda de Lisboa, o principal desafio estratégico da coesão social é a qualificação dos recursos humanos, que deverá assentar na capacidade de encetar uma política de ensino e de formação profissional articulada, inovadora e original, assente nos estabelecimentos e instituições já existentes. Este desafio exige um planeamento estratégico das actividades de formação profissional em estreita ligação com o ensino que, a partir da identificação das carências de qualificação das empresas – e respectivas actividades económicas – e dos referenciais de competências chave necessárias, permita concretizar acções sistémicas de melhoria das mesmas, nomeadamente nos sectores e empresas mais expostos à concorrência internacional. A articulação entre o sistema de ensino, a formação profissional e a inovação e desenvolvimento tecnológico deve ter como objectivo permitir a modernização e actualização dos sistemas organizacional e produtivo e a especialização em sectores mais exigentes em conhecimento, como, ainda, a criação de referenciais de competências-chave nos domínios em que são previsíveis as mutações tecnológicas mais avançadas.

É necessário aumentar a qualificação e a adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas, melhorando o acesso à formação, ao emprego e ao mercado de trabalho, especialmente através da pro-

moção e reforço da inclusão social de pessoas com desvantagens e através do combate à discriminação.

Mas é também necessário preparar a cidade para um bom acolhimento da diversidade social e cultural que é, cada vez mais, o apanágio da região. Torna-se particularmente relevante o enfoque nos espaços públicos, equipamentos de proximidade e de requalificação urbana, através de processos integrados e participados de intervenção que fomentem uma coexistência positiva na cidade e aumentem a sua democraticidade interna.

Acredita-se que a cidade é o espaço colectivo de pertença a todos os cidadãos que aí têm de encontrar condições e oportunidades para a sua realização pessoal, social, política e económica. Na diversidade das culturas e modos de vida, a cidade deve permitir a todos, e a cada um, um espaço de pertença simbólica mas também de enraizamento material em condições de qualidade e acessibilidade, requisitos fundamentais do bem-estar urbano de uma cidade moderna.

É na diversidade das funções urbanas – trabalho, lazer, cultura e convivência – e na diversidade social e cultural, apanágio dos tempos modernos, que a cidade encontra a sua verdadeira dimensão cosmopolita e cada um exerce o “direito à cidade”.

Assim, a intervenção ao nível das Pessoas deve centrar-se nos princípios:

- Princípio da pertença e do direito à cidade através do desenvolvimento de uma identidade urbana, culturalmente dinâmica, assente na oferta qualificada de espaços e equipamentos colectivos, muito particularmente de educação e formação, permitindo a melhoria da qualidade de vida e a geração de referências patrimoniais, culturais e identitárias regionais que reforcem o sentido de pertença e de coesão;
- Princípio da equidade e coesão socioterritorial, estabelecendo mecanismos que garantam a igualdade de oportunidades no acesso ao conforto urbano e corrijam os desequilíbrios existentes e os processos segregacionistas, reforçando, quando necessário, medidas de discriminação positiva para garantir a coesão social e territorial;
- Princípio da diversidade, multiculturalidade e inovação desenvolvendo e apoiando iniciativas inovadoras em todas as áreas de suporte da vida social, da produção de bens e serviços, à educação e formação, passando pela cultura, desporto e convivialidade urbana, manifestando publicamente a modernidade e multiculturalidade da região.

## 4. GOVERNABILIDADE

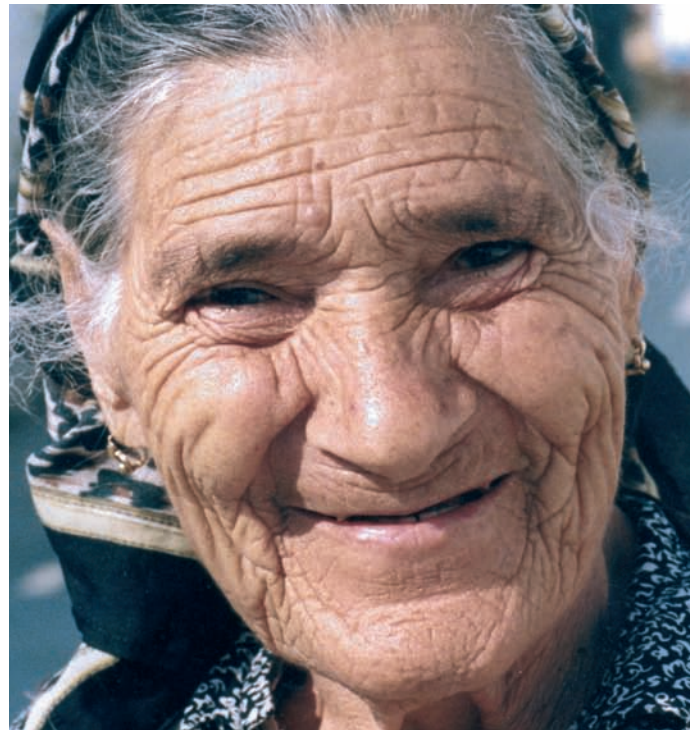
### A Governabilidade e a Governança na Estratégia para a Região de Lisboa<sup>1</sup>

A governação territorial já não pode ser encarada segundo o modelo centro-periferia, em que os territórios são moldados por uma vontade que se aplica vertical e uniformemente. Este modelo tem vindo a ser desafiado pela emergência de capacidades endógenas dos territórios para prover ao seu próprio desenvolvimento. O planeamento centralizado tende cada vez mais a ser acompanhado, suplantado, quando não substituído, pelo paradigma do desenvolvimento local. No caso das regiões metropolitanas, é necessário prestar particular atenção a dinâmicas como o alargamento das acessibilidades, o aumento das mobilidades e a mutação das actividades económicas e administrativas. A multipolaridade que daí resulta é vivida pelos cidadãos, mas também pelas organizações, sob a forma da pluripresença e da pluripertença. Estas novas vivências colocam desafios particularmente complexos ao paradigma de governação territorial baseado na compartimentação territorial: os espaços geográficos de referência das instituições cada vez menos coincidem com os espaços onde se desenrolam as práticas sociais de eleitores, utentes e contribuintes.

O “crescente desajustamento na relação entre as estruturas tradicionais de regulação e de representatividade das comunidades e os agentes económicos e sociais implicados”<sup>2</sup> tem, naturalmente, impacte sobre a governabilidade dos territórios, que pode ser positivo ou negativo segundo a maior ou menor capacidade dos agentes envolvidos de criar relações de cooperação e parceria conducentes a formas de governo mais abertas e participadas. É, justamente, esta capacidade que urge reforçar e realçar, recorrendo

ao conceito de governança. Segundo a Comissão Europeia, “governança designa o conjunto de regras, processos e práticas que dizem respeito à qualidade do exercício do poder a nível europeu, essencialmente no que se refere à responsabilidade, transparência, coerência, eficiência e eficácia.”<sup>3</sup> Para além deste carácter descritivo, o conceito de governança incorpora um modelo de governação que “é – contrariamente ao modelo vertical de governo, a pirâmide governamental – um modelo horizontal de cooperação e de participação”.<sup>4</sup>

A Região de Lisboa defronta vários obstáculos à adopção plena de um modelo de boa governança. As disfunções burocráticas transformam muitas vezes os processos administrativos num verdadeiro “calvário”, constituindo um grande obstáculo ao desenvolvimento económico. Esta realidade reflecte um conjunto de “tendências pesadas” presentes na sociedade portuguesa, nomeadamente o centralismo, a segmentação e a desconexão departamental – que



<sup>1</sup> Ver: Capítulo VI – Gestão do Plano

<sup>2</sup> Cabral, João; Governabilidade, governância e regulação, Políticas urbanas: tendências, estratégias e oportunidades, Fundação Calouste Gulbenkian, Cap. V: 2003

<sup>3</sup> Comissão das Comunidades Europeias. Governança Europeia: um Livro Branco. Bruxelas, página 8; 2001

<sup>4</sup> Sigmund, Anne-Marie; En route vers la citoyenneté européenne, INA, A face oculta da governança: cidadania, administração pública e sociedade, INA: 2003

torna a Administração Pública labiríntica – e o excesso de legislação. A ausência de melhorias decisivas nos patamares de qualidade da Administração tem tido como resultado investimentos perdidos ou adiados; fundos comunitários desaproveitados; violação ou fuga aos procedimentos legais; um território desordenado de norte a sul do país; um Estado e uma Administração Pública crescentemente desacreditados. Tal situação torna urgente a adopção de medidas de racionalização e simplificação de procedimentos; de descentralização, reorganização e modernização da Administração Pública; e de promoção de um espírito de rigor e serviço público por parte dos dirigentes e funcionários intervenientes nas diversas fases de decisão.

A ausência de um *locus* de efectiva coordenação da intervenção pública na região tem exacerbado a disfunção burocrática. Existem hoje nada menos do que 180 entidades públicas com actuação na Região de Lisboa.<sup>5</sup> O cruzamento de múltiplas tutelas cria dificuldades de articulação e zonas de incerteza que só podem ser ultrapassadas por uma coordenação de base territorial, participada pelas entidades que tutelam os diferentes sectores de intervenção pública. Coloca-se, assim, a questão da desadequação da Junta da Grande Área Metropolitana para uma função executiva e de coordenação, sem embargo da sua inestimável valia e serviços prestados à comunidade, na medida em que imposições legais e institucionais a têm impedido de se expandir para uma potencialidade de âmbito efectivamente regional. Importa por isso modificar os instrumentos legais e operativos que dificultam a evolução do protagonismo da Junta no sentido desejado, para que esta assuma uma óptica verdadeiramente regional.

Assim, a intervenção ao nível da governabilidade e governança regionais deverá assentar nos seguintes princípios:

- Princípio da simplificação administrativa, de modo a agilizar as interações entre os cidadãos, as empresas e a Administração Pública, no que constitui um contributo decisivo para a competitividade territorial;
- Princípio da coordenação política, de modo a assegurar uma maior coerência, consistência e complementaridade das acções levadas a cabo pelas entidades públicas no âmbito das suas competências respectivas;
- Princípio da participação cidadã e da cooperação entre particulares e entidades públicas e privadas, de modo a promover uma maior mobilização do tecido social regional na prossecução dos objectivos comuns.



<sup>5</sup> Vitorino, Nuno (dir.) Caracterização Territorial da Administração Central Desconcentrada da Região de Lisboa e Vale do Tejo; CCDRLVT: Abril 2006



## VI. GESTÃO DO PLANO

1. GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA	104
2. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO	105

# 1. GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA

“

*Finalmente, será criado um quadro institucional específico para as grandes áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, de forma a criar uma autoridade efectiva à escala metropolitana, dotada dos poderes, dos recursos e da legitimidade necessários para enfrentar os complexos problemas e desafios que naquelas áreas se colocam. Para tanto, estas entidades deverão ter competências subsidiárias próprias em domínios específicos (mobilidade, gestão ambiental e energética, gestão de resíduos, estratégias de ordenamento do território, habitação, desenvolvimento económico, etc.) e para intervenções de âmbito supra municipal.”*

*Do Programa do XVII Governo Constitucional*

## Os Novos Desafios

A governação dos territórios, tradicionalmente conduzida pelos poderes públicos de uma forma centralizada e normativa, tem vindo a conhecer mutações aceleradas induzidas pela própria evolução da sociedade. Responder aos desafios da governação regional contemporânea é uma condição necessária para o sucesso da “Estratégia Regional Lisboa 2020”. Mas para isso torna-se necessário, por um lado, partilhar de um entendimento claro dos processos sociopolíticos que afectam a governação dos territórios em geral, e, por outro lado, definir um diagnóstico ajustado às realidades, institucionais, administrativas e da sociedade civil regionais.

Toda a estratégia e, portanto, também a estratégia regional, enfrenta uma dificuldade prática, que se transforma em óbice pragmáti-

co se não for adequadamente resolvida. Estamos a falar de governabilidade e de governança, isto é, da capacidade de executar os projectos planeados, passando dos cenários à realidade. Sem a exequibilidade, a estratégia não passa de um exercício de mera especulação, que pode ser intelectualmente interessante, mas é politicamente ineficaz. E a exequibilidade tem de contornar os múltiplos escolhos que hoje em dia paralisam a governabilidade, favorecendo a governança.

É sabido como, actualmente, entre a fixação de um projecto e a sua efectivação medeia um caminho burocrático fortemente arriscado e aleatório, erigido de decisões intermédias, pareceres, autorizações subsidiárias, regulamentos, decisões colaterais viabilizadoras, compatibilizações técnicas, etc., que muitas vezes enleiam, ou pura e simplesmente inviabilizam, a boa marcha e a conclusão dos mesmos. Isto, num universo em que os vários responsáveis, seja do Estado (centralizado, desconcentrado ou descentralizado), seja da sociedade civil, se acotovelam no interior de normativos não raro conflituais, deixando as suas marcas contraditórias no percurso dos processos de alegada modernização estruturante das sociedades. É aqui que a governabilidade e, sobretudo, a governança periclitam, impedindo ou atrasando as mudanças indispensáveis. E é aqui, pois, que há que encarar e superar desafios fundamentais de que depende o futuro da região.

Falemos da Região de Lisboa. Para além da Administração Central – com uma forte presença no território da Área Metropolitana – e da Administração Local, com 18 municípios de dimensões e poderes significativos, a gestão deste espaço, pela sua natureza própria pautada por interdependências funcionais e de fluxos, exige uma administração regional com autoridade efectiva, competências, recursos e legitimidade para enfrentar e resolver os complexos problemas que se colocam à região, na senda do estipulado no Programa do Governo.

Ora, a instituição metropolitana, criada em 1991, não tem revelado as capacidades necessárias para resolver as dificuldades da governabilidade metropolitana, fundamentalmente porque os autarcas, eleitos para governarem os seus municípios, não têm tempo (nem tempo real, nem tempo psicológico) para se dedicarem às tarefas da governação metropolitana, cujas dimensão e especificidades pressuporiam exclusividade e especialização funcional. Por outro lado, o compromisso metropolitano consignado a autarcas eleitos para uma responsabilidade municipal, desviando-os para um objectivo (metropolitano) completamente distinto da sua obrigação original, carece de lógica, “tolhendo” a operacionalidade do modelo e, naturalmente, o seu êxito de forma inabalável.

## Da Governabilidade à Governança

**A**s quatro grandes rubricas que determinam e caracterizam as mudanças inevitáveis da governação partilhada do nosso tempo podem esquematizar-se assim: alargamento da democracia, poder local e regionalização, integração europeia e globalização.

O alargamento da democracia tornou irreversível o aperfeiçoamento da dinâmica de participação da sociedade civil nas decisões e no acompanhamento da vida pública. A democracia não se restringe hoje a gestos formais esporádicos, como o voto. A democracia tem de ser cada vez mais proactiva e intervencionista. Quanto ao poder local e à regionalização, eles são alavancas políticas da realização de obrigações do Estado que ganharam um enorme protagonismo desde o último terço do século passado, o que levou igualmente à redefinição das competências estatais com o deferimento de muito maiores responsabilidades aos políticos e às políticas de proximidade, crescentemente detentores de novas legitimidades políticas, de novos saberes e de novos instrumentos que lhes reforçaram o prestígio e a capacidade – e também os meios.

Finalmente, a integração europeia e a globalização, com a progressiva complexização das relações sócio/político/económicas na Europa e no mundo, introduziram no nexo das governações valores e intervenientes que representam interesses transversais até há duas ou três gerações ausentes das governações tradicionais, o que trouxe evidentemente virtualidades de progresso até então inexistentes, mas também a necessidade de compatibilizar fontes de comando diferentes, operacionalizando as soluções e prevenindo os perigos de burocratização que o surgimento e a coabitação de numerosos decisores (de diferentes natureza e legitimidade) sempre acarretam. A globalização e a integração europeia, com a “captura” de poderes tradicionalmente pertença dos Estados Nacionais, induz uma reformulação de competências entre o Estado Central e governos regionais e locais, funcionando estes como instâncias de “identificação e pertença” que a globalização diluiu.

No que concerne à génese da importância da democracia real na governação contemporânea, cite-se a seguinte reflexão de Gilles Pinson: “Um dos fenómenos que explicam os problemas da governabilidade das sociedades contemporâneas é que os actores e os grupos sociais estão cada vez mais reticentes face às lógicas do comando hierárquico, da imposição de valores e de representações do mundo, por parte de um agente institucional que protagoniza, no processo de acção colectiva, um papel de educador ou de tutor do social. Eles conformar-se-ão tanto melhor a regras e a normas de comportamento quanto mais elas sejam o fruto de uma institucionalização assente em interações sociais e não o efeito de uma imposição de um ente coercivo. Isto significa, não que o comando hierárquico desapareceu da paleta dos instrumentos de direcção política, mas sim que ele coabita sem dúvida crescentemente com outras lógicas de intervenção pública.”<sup>1</sup>

A problemática de que estamos a falar assenta, em termos globais, na constatação de que o Estado já não é o que era pelo menos até às décadas de 60 ou 70 do século XX. Isto é, já não monopoliza as alavancas de decisão, execução e escrutínio dos grandes (e até dos pequenos e médios) projectos de reforma e modernização das sociedades. O Estado contemporâneo reflecte a tensão crescente entre os organismos oficiais tradicionais e as novas estruturas de regulação e de representatividade das comunidades e ainda com os agentes económicos e sociais implicados.<sup>2</sup> Mas se o Estado perdeu aquele monopólio impulsionador, a sociedade civil ainda não mostra ter a capacidade, a maturidade e a experiência suficientes para se responsabilizar pela realização das tarefas de parceria que, à luz da moderna realidade, lhe deveriam caber numa função equilibradora do movimento para o progresso. O Estado já não pode tudo, mas a sociedade civil ainda não pode o que devia – este o dilema não resolvido da governança nos nossos dias.

A noção e a prática da governança surgiram, precisamente, a partir da crise da governabilidade, isto é, face à verificação da incapacidade dos governos para responderem aos problemas que lhes são submetidos e para se adaptarem a diferentes formas de organização social, económica, e política. Governar, numa acepção que parecia fixada para sempre, era tomar decisões, resolver conflitos, produzir bens públicos, coordenar os comportamentos privados, regular os mercados,

<sup>1</sup> Pinson, Gilles. *Interactions et délibérations: vertus des nouvelles formes d'action, Gouvernement et gouvernance des territoires, Problèmes politiques et sociaux*, nº 922, p. 85; 2006

<sup>2</sup> Segundo João Cabral “a questão da governabilidade dos territórios e, portanto, da implementação das políticas urbanas adequadas, estará assim associada ao crescente desajustamento na relação entre as estruturas tradicionais de regulação e de representatividade das comunidades e os agentes económicos e sociais implicados, obedecendo a lógicas mais diferenciadas e abertas, quando não conflituais, com consequências positivas ou negativas para os modelos de desenvolvimento dos territórios”. Acrescenta o mesmo autor que “neste contexto, o conceito de governância tem sido utilizado para definir formas de governo mais abertas e participadas, e relações de cooperação entre Estado e parcerias económicas ou cívicas”; Cabral, João. *Governabilidade, governância e regulação, Políticas urbanas: tendências, estratégias e oportunidades*, Fundação Calouste Gulbenkian, Cap. V, p. 196; 2003





organizar eleições, promover a exploração de recursos considerados fulcrais, cobrar impostos, afectar despesas públicas e projectos desde há muito reputados como estatais. Ora, a diferenciação das sociedades, a sofisticação dos interesses e da economia, a europeização e a globalização transformaram essa realidade que se vinha desenvolvendo desde há, pelo menos, dois séculos. Novas realidades suscitam novas necessidades e, logo, a teorização das novas questões emergentes.

E, centrando-nos na governança de zonas metropolitanas, o ponto que importa desde logo abordar na presente sede, abonando-nos no pensamento de Daniel Kubler, é este: “Na sua essência, a capacidade para governar um arco metropolitano consiste na capacidade de produzir acção colectiva, quer dizer, comportamentos de actores coordenados uns com os outros. Em teoria, essa coordenação pode resultar seja da “mão invisível” de um mecanismo de mercado, seja de decisões tomadas e postas em prática por uma hierarquia burocrática, seja ainda de um processo de negociação em que os actores acordam em cooperar. (...) Pode, assim, considerar-se a capacidade para governar nas aglomerações como sendo a capacidade para produzir uma coordenação negociada. Num contexto

de interdependência não hierárquico, o voluntarismo dos actores é absolutamente crucial para o êxito dessas negociações. Este voluntarismo depende de três factores:

- Uma atitude positiva dos actores quanto à coordenação à escala de aglomeração, isto é, a convicção de que a coordenação produz benefícios;
- Os instrumentos postos em prática pelos níveis de governo superiores, como os governos regionais ou nacionais, mas também a União Europeia, fornecendo motivos suplementares aos actores para se envolverem na coordenação à escala da aglomeração;
- A emergência de uma liderança política, permitindo mobilizar os actores à volta de uma visão ou de um projecto político comum”.<sup>3</sup>

No domínio das comunidades europeias, Anne Marie Sigmund<sup>4</sup> recorda que “no seu livro branco, a Comissão descreve a ‘governança’ como sendo o ‘conjunto das regras, dos procedimentos e das práticas que caracterizam a maneira como os poderes são exercidos no seio da União Europeia’. A justo título, a governança é também definida como uma ‘cultura de governo e de administração’. O conceito de governança é – contrariamente ao modelo vertical de governo, a pirâmide governamental – um modelo horizontal de cooperação e de participação”. E a mesma Anne Marie Sigmund vai mais longe quando, ultrapassando o simples registo conceptualizador, precisa que “a governança europeia deve, antes do mais, assegurar a representação oficial dos interesses dos cidadãos pelo reconhecimento de direitos concretos de participação dos seus representantes, melhorando e modificando, se necessário, a colaboração entre as instituições existentes, a fim de garantir uma transparência, uma eficácia e uma obrigação acrescida de prestar contas”.

E nunca se enfatizará em excesso que a crise da governabilidade e a incipiência da governança padecem também da fragilização das funções motoras do Estado nas sociedades modernas, fenómeno que suscita um défice de liderança em que, nem o Estado assegura já suficientemente a coordenação útil dos movimentos reformuladores, sobretudo na economia, nem outras forças emergentes o conseguiram substituir adequadamente, embora lhe disputem o protagonismo. Susan Strange, citada por Maria Eduarda Gonçalves<sup>5</sup>, frisa mesmo, no seu “Recuo do Estado”, que na sociedade contemporânea as for-

<sup>3</sup> Kübler, Daniel. Avant-propos, Gouvernement et gouvernance des territoires, Problèmes politiques et sociaux, n° 922, página 16; 2006

<sup>4</sup> Sigmund, Anne Marie. En route vers la citoyenneté européenne, A face oculta da governança: cidadania, administração pública e sociedade, INA, páginas 173-179; 2003

<sup>5</sup> Gonçalves, M. Eduarda. Mudança tecnológica, conflito social e novos direitos, A face oculta da governança: cidadania, administração pública e sociedade, INA, páginas 27-48; 2003

ças impessoais dos mercados mundiais estão a ser integradas mais por empresas privadas da finança, da indústria e do comércio, do que por adesão dos governos, sendo aquelas hoje mais poderosas que os Estados, aos quais, em última análise, a autoridade política sobre a sociedade e a economia deveria pertencer. E conclui, assim, esta reflexão: “Onde costumavam ser os Estados a mandar nos mercados, são agora os mercados, em domínios cruciais, a mandar nos governos e nos Estados”. Ou seja, a memorização do papel político do Estado na lógica reformadora vem acentuar a debilidade da governabilidade e a urgência da governança no universo da estratégia regional, mas, acentue-se, de uma governança democraticamente comprometida.

De um ponto de vista teórico, estamos pois perante uma realidade ainda difícil de caracterizar, como tudo o que é novo e movente, e que deve ser associada à dinâmica de transformação do Estado e das democracias contemporâneas. Assim, se a governabilidade tem a ver com a compatibilização das atribuições, competências e funcionalidade dos diversos órgãos do Estado clássico, a governança pode ser definida, seguindo Patrick Le Galès<sup>6</sup>, como “um processo de coordenação de actores, de grupos sociais, de instituições, em ordem a atingir objectivos discutidos e definidos colectivamente”. Esclarecendo ainda o mesmo autor que “a governança tem a ver com o conjunto de instituições, de redes, de directivas, de regulamentações, de normas, de práticas políticas e sociais, de agentes públicos e privados que contribuem para a estabilidade de uma sociedade e de um regime político, para a sua orientação, para a sua capacidade de dirigir, de fornecer serviços e de assegurar a sua legitimidade”. O próprio Le Galès relativiza a validade do conceito, apontando para que se trata de uma realidade em mutação e em interrogação: “A governança não é uma solução milagre para resolver problemas. Depois de se terem tornado evidentes as deficiências do Estado, do mercado, ninguém duvida de que as deficiências da governança acabarão igualmente por vir ao de cima. O interesse actual por estas questões de governança deriva da transformação do papel do Estado e dos modos de regulação política que estavam ligados a esse papel.”

São estas dinâmicas de transformação e de preocupação que, entrelaçadas, constituem e alicerçam a realidade moderna da governança, implicando a formação de novos laços de parceria, contractualização e ligações transversais que hão-de permitir uma melhor organização da sociedade e uma melhor taxa de realização dos projectos reformadores.

## O Labirinto Administrativo

O maior obstáculo à governabilidade e governança eficazes, no momento histórico em que se prepara a estratégia de transformações estruturantes 2007/2020 para a Região de Lisboa, centra-se no labirinto institucional que embaraça as intrincadas e tantas vezes cruzadas tutelas que impendem sobre os vários interesses implicados nos projectos a executar. Labirinto não é uma qualificação exagerada. O conjunto de atribuições e competências que se cavalgam, contradizem, e até conflituam, corporiza barreiras institucionais extraordinariamente desgastantes, desmotivadoras e, afinal, potencialmente inviabilizantes do processo reformador conclusivo.

No estudo<sup>7</sup> “Caracterização Territorial da Administração Central Desconcentrada da Região de Lisboa e Vale do Tejo”, de Abril de 2006, promovido pela CCDRLVT, contabilizam-se nada menos do que 180 entidades públicas com actuação na Região de Lisboa, em áreas tão diferentes mas tão decisivas como (a lista evidentemente não é exaustiva): administração do território; energia; segurança; turismo; bombeiros e protecção civil; incêndios florestais; pescas e agricultura; desenvolvimento regional; meteorologia; política agro-alimentar; veterinária; defesa do consumidor; património; qualidade; acreditação; educação; saúde; equipamentos de saúde; transportes terrestres e fluviais; aviação civil; ordenamento do território; água; ambiente e conservação da natureza; resíduos; emprego; reabilitação; minorias étnicas; igualdade das mulheres; desporto; administração dos portos; estradas; justiça. Sendo certo que, por vezes, a própria separação ou sectorização das áreas apontadas não é, entre si, transparente.

Nesta floresta de entidades e de atribuições imbrincadas e sem uma arbitragem clara da hierarquia e de prioridades de competências, isto é, de resolução previsional de conflitos institucionais de intervenção, o milagre seria que o cenário não fosse obscurecido por uma indefinição virtualmente inoperacional. Este emaranhado de atribuições cruzadas e inevitavelmente confusas coabita com outro mal endémico do país e da região, a burocracia que se verifica em cada um dos organismos concorrentes, a qual genericamente pode sintetizar-se ou decompor-se nestes efeitos perversos:

<sup>6</sup> Le Galès, Patrick. Avant-propos, Gouvernement et gouvernance des territoires, Problèmes politiques et sociaux, nº 922, página 5; 2006

<sup>7</sup> Não editado

- Processos pesados e arrastados que demoram anos, quando não dezenas de anos;
- Teia complexa e labiríntica de procedimentos, de papéis e de reuniões;
- Acentuada opacidade de processos e de arbítrio nas decisões.

Vícios que acarretam, como consequências:

- Incidências negativas de ordem económica e financeira;
- Desgaste material e psicológico, quer dos cidadãos em geral, quer dos agentes económicos;
- Degradação da imagem da Administração Pública e do Estado.

E que determinam a urgência de medidas drásticas que terão de ir no sentido de alterações legislativas e regulamentares (cirúrgicas) que aligeirem e racionalizem os processos, designadamente:

- Simplificação de procedimentos e conceitos de planeamento e licenciamento;
- Descentralização, reorganização e modernização da Administração Pública, seja central, seja municipal, enquanto não for possível encarar a solução regionalizadora;
- Alteração da cultura dos vários agentes, em especial incutindo uma disciplina de rigor, cumprimento e serviço público nos dirigentes e funcionários públicos intervenientes nas diversas fases de decisão intermédia, com a consequente estrutura de escrutínio das actuações, incluindo a promoção do mérito e a punição do demérito.

Mas a dignificação do papel do Estado num registo não burocrático postula uma coordenação, dir-se-á mesmo que quanto mais se ultrapassar a burocracia inútil mais a coordenação se torna indispensável. Ora, o território é a síntese de uma multiplicidade de vertentes sectoriais implicando que o respectivo planeamento seja efectivamente participado pelas entidades que tutelam esses sectores. Contudo, questão decisiva, impõe-se que o processo se faça numa base objectiva, expressa pelas respectivas políticas e orientações e no quadro precisamente de uma coordenação exercida por entidade que esteja, institucional e juridicamente, habilitada para o efeito e seja vista sem hesitações pelo conjunto dos actores sociais como efectivamente coordenante.

Para melhor identificação deste imbróglie de competências, anexa-se no final uma síntese (exemplificativa) de entidades e organismos com funções na Região de Lisboa, sempre de acordo com

o já acima citado estudo, centrada naquelas que se afiguram mais influentes nas matérias que têm a ver com a modernização.

As demoras, a paralisia e o labirinto burocrático são de tal modo absurdos e desencorajadores que atingem por vezes situações caricatas – por exemplo, a simples abertura de um quiosque numa praia tem de defrontar a tutela de pelo menos cinco entidades condicionantes, mas estas serão sete se se estiver numa área protegida e em zona de responsabilidade de uma administração portuária. Não há modernização que resista a semelhante caos entorpecedor das iniciativas das empresas e dos cidadãos.

Na circunstância, emerge uma questão importante para a qual já se chamou a atenção, a da desadequação da Junta da Grande Área Metropolitana para uma função executiva, tendo designadamente em vista à sua vocação, que, sem embargo da inestimável valia dos serviços prestados à comunidade, tem sido, até por imposições legais e institucionais, confinada quase exclusivamente a um universo local de mosaicos sectorizados, que a têm impedido de se expandir para uma potencialidade de âmbito efectivamente regional, importando desde agora modificar radicalmente os instrumentos legais e operativos que dificultam a evolução da acção da Junta no sentido desejado, passando-se a assumir uma óptica verdadeiramente regional, que, no caso, será metropolitana.

Voltar-se-á a este tema no capítulo das propostas.

## A Prioridade da Governança

*“O governo das cidades dá, assim, lugar à governança urbana, que podemos definir como um sistema de dispositivos e de modos de acção, associando às instituições os representantes da sociedade civil, para conceber e pôr em prática as políticas e as decisões públicas”*

*Ascher<sup>8</sup>*

O desiderato fulcral de todo este processo transformador, sem cujo êxito as reformas indispensáveis não se farão, é manifestamente o incremento de novas modalidades da governança na área metropolitana. Sem esta ruptura de fundo (que envolve alterações normativas, técnico-científicas e de mentalidades), transversal e potenciadora, todas as mudanças pontuais, incluindo aquelas que surgem como tipicamente estruturantes do tecido económico/social de Lisboa, ficarão muito aquém do resultado estimado e não atingirão patamares de realização sequer sofríveis. A governança é o grande desafio da modernização estratégica do nosso tempo, sobremaneira em regiões e sub-regiões de concentração urbana e suburbana extensiva e com persistente tradição de desordenamento territorial, baixa taxa de execução de projectos estruturantes, dispersão irracional dos centros de decisão e de fiscalização públicos, excessiva burocracia estatal, descoordenação dos meios disponíveis (públicos e privados), insuficiente e não programado investimento na inovação e no desenvolvimento da sociedade civil fraca e com pouca autonomia social e, finalmente, com uma composição social muito heterogénea, seja em termos socioeconómicos, culturais e até étnicos.

Num panorama como este, os bons projectos não vingam apenas pelo mérito próprio. Eles estão dependentes de um conjunto de condicionalismos de adequação cujos pressupostos constituem, afinal, a governança. Numa óptica dinâmica, e repleta de questões e interrogações de risco, a governança é um valor de resto já compreendido pela estratégia dos governantes portugueses, de tal modo que o próprio Programa do XVII Governo Constitucional<sup>9</sup> salienta a importância de parcerias para o futuro da inovação e do emprego, frisando a propósito que “Um dos principais obstáculos

com que hoje se defrontam as empresas reside na excessiva regulamentação que afecta as diferentes actividades económicas. A legislação e regulamentação, mesmo quando concebida com as mais válidas finalidades do bem-estar colectivo (segurança de pessoas e bens, qualidade de vida, defesa do consumidor, etc.), por vezes não pondera o impacto que tem sobre o exercício das actividades económicas, sobre os custos envolvidos e sobre as dificuldades de acesso de novas empresas. Torna-se, pois, essencial promover a simplificação da legislação e dos procedimentos em áreas centrais à actividade das empresas, bem como desenvolver práticas de avaliação sistemática do seu impacto.”

Semelhante objectivo estratégico corporiza um tópico inegável da melhoria da governança. E é igualmente este pensamento que inspira a Resolução que aprova o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, Resolução do Conselho de Ministros no 39/2006, de 21 de Abril, que expressamente visa “a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência, pela simplificação, racionalização e automatização que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a ele afectos” e que aponta para as seguintes orientações gerais: “a) Reorganização dos serviços centrais dos ministérios para o exercício de funções de apoio à governação, de gestão de recursos, de natureza consultiva e coordenação interministerial e operacional; b) Reorganização dos serviços desconcentrados de nível regional, sub-regional e local; c) Descentralização de funções.”

E também no quotidiano da Administração se sente crescentemente a necessidade de impor critérios de governança enquanto meio de modernização de procedimentos em ordem a conseguir melhores e mais rápidos resultados. Veja-se, a este título, o texto de apresentação do Manual de Gestão da CCDR de Lisboa e Vale do Tejo<sup>10</sup>: “O peso da burocracia, os obstáculos técnicos e administrativos, os longos tempos de resposta, o frequente *vai e vem* de dossiers, num intenso *ping-pong* de departamento para departamento e as desencontradas interpretações legais, transformam muitas vezes os processos de planeamento e licenciamento territoriais num verdadeiro *calvário* para os cidadãos, para as empresas e para a Administração, tanto ao nível municipal como central, constituindo também um grande obstáculo ao desenvolvimento económico.”

<sup>8</sup> Ascher, François. Les nouveaux Principes de l'urbanisme, Editions de l'Aube, Paris; 2001, página 95

<sup>9</sup> Capítulo III “Promover a eficiência do investimento e das empresas”

<sup>10</sup> CCDRLVT. Manual de gestão, procedimentos e circuitos: Lisboa, CCDRLVT; 2005

É claro que isto não é apenas reflexo de um único “mal”, mas antes de um conjunto de “tendências pesadas” de que enferma a sociedade portuguesa, nomeadamente: o centralismo, a segmentação e desconexão departamental, que torna a Administração Pública labiríntica, e o excesso de legislação.

A verdade é que, apesar das inegáveis melhorias introduzidas no quadro legal do planeamento e gestão administrativa, em anos recentes, a realidade quotidiana continua a revelar a existência de procedimentos labirínticos, circuitos e métodos de trabalho complexos e desadequados, com sérias limitações de meios humanos e materiais ao nível dos diferentes serviços da Administração, bem como de um elevado grau de subjectividade e discricionariedade por parte da “máquina” do Estado.

Tudo isto em consequência de uma cultura centralista e “fechada” e do arcaísmo dos processos e instrumentos de trabalho, designadamente a insuficiente informatização dos serviços, a falta de cartografia digital, de normativos tipificados e de prazos imperativos de decisão.

Como resultado, a aprovação de um plano de pormenor ou o licenciamento de um projecto de investimento público ou privado, arrasta-se por vários anos, o que tem como consequências: investimentos perdidos ou adiados; fundos comunitários desaproveitados; tendência para a violação ou fuga aos procedimentos legais e, em última instância, o desordenamento do território, patente de norte a sul do país.

De resto, a governança é já um elemento detectável designadamente na relação da CCDRLVT com os municípios, por exemplo na implementação de protocolos de colaboração firmados no âmbito das orientações do Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa e da sua transposição para os instrumentos municipais de planeamento do território, em especial os PDM. Esta colaboração, inserindo-se num registo desburocratizado e simplificador, inspirado na disponibilização articulada de apoio e de informação assente, sobretudo, nas novas tecnologias, representa um importante exemplo de governança que pode, e deve, reproduzir-se no futuro. Outro exemplo deste caminho são os Protocolos celebrados entre a CCDRLVT e os Municípios de Cascais e de Mafra para cooperação na implementação dos POOC, designadamente na modernização dos apoios de praia, reposição da legalidade e obras de qualificação.

Estes esforços e estas experiências têm decerto em conta e interiorizam os episódios e cenários de ruptura que a modernidade provoca, sobremaneira nas áreas metropolitanas, que se tornaram num cadinho de conflitualidade institucional paralisante. Ora, o conflito

é inevitável e até benéfico nas sociedades abertas e democráticas do nosso tempo, não se lhe deve virar a cara. Ele pode até representar uma vantagem, se se conseguir transformar as dificuldades em oportunidades, o labirinto em governança. Este é o desafio.

Em síntese, a governança deixou de ser exclusiva ou até principalmente um mero instrumento de estratégia, este novo sector, esta nova ciência tornou-se num fim em si mesmo, num tema material ou substancial de mudança, num sector autónomo da doutrina e da prática da modernização de todo em todo prioritário. Mas, evidentemente com dificuldades, interrogações e dúvidas, como é natural numa estrada erizada de escolhos que só começou a ser percorrida há sensivelmente duas ou três décadas.

## A Governança Não é um Caminho Fácil

**É** que a governança, enquanto formulação de transformação, principalmente das grandes metrópoles, tem já uma tradição com algumas ilustrações emblemáticas, não se restringindo hoje em dia a um debate teórico – tem uma prática, tem um passado, tem um espelho onde as suas realizações e os seus limites podem ser analisados, criticados e tidos como inspiração.

O exemplo de Barcelona é um dos mais conhecidos e representa um caso de planificação e acção estratégica inovadora, distinguindo-se pelos seus planos moventes, ou, dito por outras palavras, por uma planificação estratégica de continuidade. Do que se trata, nesta experiência, é de um longo processo de mobilização do conjunto da sociedade barcelonesa à volta da ideia e da comunidade cidadina a fim de produzir uma estratégia comum.

Dois elementos característicos desta planificação impõem-se como centrais ao modelo. O primeiro é o território do seu exercício, o qual, basicamente, se confina à cidade/centro. O segundo elemento é a mobilização em redor e em proveito de certas empresas e estruturas de representação do mundo económico.

O peso das associações e da população é, aqui, ainda relativamente fraco, pois os conselhos que dirigem as estruturas dos planos estratégicos são dominados pelas câmaras de comércio e pelas grandes empresas. Assim, se a planificação estratégica é potenciadora em termos de gestão do futuro, terá, todavia, de passar por um longo caminho enquanto instrumento de democratização da

cidade. Aponta, contudo, um caminho de governança interessante e incontornável que tem suscitado a atenção dos especialistas e dos estudiosos.

Quanto ao Quebec, o respectivo governo provincial anunciou a implementação de uma vasta reforma das instituições locais no final dos anos 90. A reforma, que incidiu primordialmente na cidade de Montreal, pode ser designada como “de aprendizagem”, ou “proactiva”, no sentido em que as principais redes de agentes nela implicados tiveram que trabalhar na construção de um consenso político inédito.

Numa primeira fase, o governo quebequense definiu um pacto fiscal com as uniões municipais (federações dos municípios) para assim enquadrar as regras de financiamento das colectividades locais. Este período implicou várias dificuldades que atrasaram o processo, confirmando reticências que têm a ver com a inércia política favorecida pelo status quo. Na segunda fase do movimento, a partir de 2001, Montreal salientou-se claramente na frente da reforma. Tinha sido decidido criar para cada grande cidade uma estrutura *ad hoc* cuja missão consistiria em definir nas suas grandes linhas a arquitectura humana, administrativa e financeira da nova instituição.

Em Montreal, o comité privilegiou um método voluntarista, assente na ideia de que era necessário emancipar a cidade, dotando-a de meios de arbitragem, de decisão e de gestão próprios. O comité seguiu a direcção de privilegiar os seus contactos com o mundo dos negócios, fragilizando comparativamente a influência dos políticos, ao contrário do que sucedeu nas outras cidades canadianas. O comité tem, simultaneamente, caracterizado o seu estilo de acção por escolher técnicos e assessores de origens muito variadas, com uma forte intervenção comunitária. O processo está a decorrer, devendo ser acompanhado com atenção.

Em Berlim, um episódio de governança começou imediatamente a seguir à reunificação alemã, em 1990. Com a intenção de mobilizar o máximo de apoio e de evitar oposições anquilosadas ao novo rumo a seguir, o Senado da cidade abriu diversos espaços de discussão, de que o mais representativo é o Stadtform. A ideia deste espaço de discussão era permitir a emergência de um interesse público negociado e de relações informais entre os membros das administrações, os peritos e os representantes dos diferentes grupos de interesses.

Esta experiência não teve, contudo, um êxito significativo, ao privilegiar relações individuais que impediram ou dificultaram a institucionalização de mecanismos de coordenação eficazes à escala metropolitana. O Senado estava, neste período, virtualmente

desacreditado como factor de eclosão do interesse público face aos investidores e às redes de interesses sectoriais. E a enorme pulsão de cidadania que se verificara ao longo dos anos 80 na cidade tendeu, após a queda do muro de Berlim, a institucionalizar-se e a perder a espontaneidade.

No entanto, os comités saídos da sociedade civil berlinense que sobreviveram e que eram os mais fortes e mais ligados a interesses reais, os Berjike, multiplicaram os seus partenariados, sobretudo em áreas como a saúde ou o acolhimento de idosos e jovens. O Senado enveredou então pela procura dessas parcerias, mas de início numa óptica de disseminar mais os riscos do que o acesso aos financiamentos. No entanto, a sociedade civil tem procurado aproveitar as faculdades assim abertas por um poder político em transição, sujeito à pressão de numerosos interesses herdeiros da sociedade rígida proveniente da guerra fria.

Como se vê, mesmo nas situações que, de certo modo, podem ser reputadas como *cases study*, as dificuldades e as meias decepções são, talvez e por enquanto, mais notórias do que os êxitos no universo da moderna governança. Razão acrescida para não desistir e persistir no caminho de reformas sustentadas, na convicção de que as soluções fáceis não são nunca as que conduzem à mudança. A governança é uma atitude de procura, de experimentação concertada, não o resultado de uma receita conhecida de antemão.



## As Propostas

**E**m conclusão, a obtenção de resultados credíveis na fase da passagem da concepção à realização de projectos estruturantes que alterem a sociedade de forma autenticamente reformista, reformulando as condições de vida da Região de Lisboa e dos seus habitantes em ordem à modernização e à construção do futuro, exige modificações institucionais e de cultura que adequem os instrumentos políticos aos resultados desejados.

Assim, importa:

- I. Dotar a entidade metropolitana de meios legais e operativos e de uma fórmula gestonária que lhe permita executar com eficácia as tarefas de coordenação que lhe serão cometidas;
- II. Dotar a CCDR de efectiva capacidade de arbitragem a nível da administração desconcentrada e de uma diferente cultura de intervenção, que a prepare para uma nova liderança, designadamente na supervisão dos projectos e parcerias de modernidade que lhe cabe no âmbito da gestão territorial e do desenvolvimento regional;
- III. Fixar metas claras, finais e intermédias, de efectivação dos projectos, assegurando à Junta Metropolitana e à CCDR os meios políticos, jurídicos e técnicos adequados para acompanhar, sindicar, certificar e impulsionar o andamento e o terminus atempado dos mesmos;
- IV. Assumir uma prática renovada de colaboração potenciadora entre vários actores, em sede de projectos concretos, através de protocolos, convénios, parcerias, em que o Estado (através da Administração Central, da AML e dos Municípios) partilhe e coordene responsabilidades, envolvendo inclusive nessa cooperação funções e obrigações de carácter público com entidades privadas e mistas, de forma a acelerar e aprofundar as realizações de progresso, mas também a criar solidariedades continuadas e automatizadas entre o Estado clássico e a sociedade organizada nas suas diversas manifestações sociais, económicas, culturais e jurídicas;
- V. Disponibilizar para a Junta da Grande Área Metropolitana de Lisboa um executivo tecnicamente apetrechado, de forma a ultrapassar a sua falta de funcionalidade e permitir à Junta, nomeadamente, escrutinar a elaboração dos projectos estruturantes fixados para a região, no âmbito de novas atribuições definidas por lei à mesma Junta, que lhe concedam uma diferente agilidade em áreas como o planeamento e o licenciamento territorial, eliminando assim a intervenção dispensável de entidades e organismos do Estado Central, reduzindo a burocracia e cometendo à Junta responsabilidades legais eficazes na execução das suas competências.

A formatação desta reforma das Juntas Metropolitanas (embora aqui interesse sobremaneira a da Junta da Grande Área Metropolitana de Lisboa) está em aberto, admitindo-se em abstracto três alternativas possíveis.

A primeira baseia-se numa mera profissionalização do executivo da Junta, mas sem alterações de estrutura em profundidade. A segunda alternativa seria conferir uma legitimidade política ao executivo da Junta, com eleição de um Executivo através da Assembleia Metropolitana. A terceira, a maximalista, somente poderia ser efectuada com a regionalização (que inspiraria a sua configuração legal e constitucional), a qual, como se sabe, está dependente da realização de um novo referendo acerca desta questão, de âmbito constitucional. Portanto, no curto prazo, a segunda alternativa parece ser, provisoriamente, a preferível.

E, acrescidamente, a CCDR deverá assumir efectivamente um feixe de atribuições de escrutínio e arbitragem, em âmbitos como o planeamento e o licenciamento, que, centralizando o núcleo de tutela central indispensável, simultaneamente confira eficiência e celeridade aos processos, assegurando a sua realização em adequados termos técnicos e legais. A explicitação de funções da CCDRLVT deverá ser feita em termos que clarifiquem o seu relacionamento com as Direcções-Gerais, as Direcções Regionais e os Institutos, assegurando à CCDRLVT a possibilidade de, nas áreas que são da sua competência, assumir a efectiva e eficaz coordenação dos processos.

Em suma, há que recentrar o actual quadro de actuação das áreas metropolitanas e das CCDR, de molde a inserir no universo dos poderes legais das Juntas (e, portanto, da Junta da Grande Área Metropolitana de Lisboa), bem como na supervisão da CCDRLVT,

a capacidade conjugada para que, relativamente a determinados projectos estruturantes, considerados de relevante e/ou excepcional interesse público regional, as respectivas competências de gestão estratégica possam sobrepor-se à intervenção de entidades e organismos do Estado em princípio competentes.

Do que se trata, portanto, não é de prever novas atribuições e competências, ou funções totalmente inovadoras, mas sim de, considerando o quadro das obrigações de coordenação estatal vigentes (e hoje imputadas a numerosas entidades da Administração Central e Local, ou seja, da responsabilidade do Estado) deslocá-las, no fundamental, para duas entidades responsáveis, aperfeiçoando a racionalidade, a eficácia e a tempestividade da intervenção estatal. Concertação e operacionalidade são os dois pólos inovadores deste movimento transformador, o qual, naturalmente, incidirá sobretudo em funções de autorização, fiscalização e regulação, isto é, em funções que constituem pressupostos de uma actividade sobretudo económica – mas também social, cultural e inovadora – adequadamente fluente.

As características que recomendam as Juntas Metropolitanas como protagonistas de preferência são a simplificação, a proximidade e a legitimidade (de momento não directamente eleitoral, mas de qualquer modo estribada no voto que elegeu os autarcas que a constituem). Faltarão, ainda, assegurar um aspecto também decisivo desta mudança, o da dotação das Juntas com meios humanos, técnicos e financeiros apropriados para responsabilidades tão diferenciadas.

Por outro lado, os indicadores que recomendam a liderança da CCDD assentam na especialização, no profissionalismo e na unificação da análise, da avaliação e dos procedimentos, inspirado na cultura do planeamento, do ordenamento do território e de utilização sustentável dos recursos que é, e deve continuar a ser, a sua.

Nomeadamente, deverá ser explorado e desenvolvido o sentido normativo do Decreto-Lei no 265/2001, de 28 de Setembro, através de uma regulamentação que operacionalize as atribuições concedidas por aquele diploma aos Presidentes das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, hierarquizando a relação das CCDD com as Direcções-Gerais e os Institutos em matérias da sua competência com celeridade e de forma responsabilizante, designada e principalmente na articulação dos serviços públicos regionalmente desconcentrados, sobretudo no que se refere à concretização de políticas públicas nacionais com incidência regional, em matéria de desenvolvimento económico e social, bem como na dinamização e acompanhamento da desconcentração administrati-

va de âmbito regional e de procedimentos administrativos da administração desconcentrada do Estado.

A CCDRLVT deve assumir um papel decisivo na lógica de modernização e de aperfeiçoamento efectivo do acompanhamento e da execução dos projectos estruturantes que vão corporizar a entrada de Lisboa no século XXI. Uma vez que, a partir de agora, Lisboa deixa de estar no objectivo 1 dos apoios estruturais da União Europeia, e que por conseguinte os recursos de origem comunitária irão ser drasticamente reduzidos para esta região, haverá que, inevitavelmente, substituir esse défice de investimento por uma superior capacidade de decisão e execução.

A redução dos apoios comunitários tem que dar lugar, na Região de Lisboa, a um poder acrescido de gestão regional desburocratizada. Esta função de *pivot* da mudança só pode ser desempenhada por uma entidade que, com larga autonomia administrativa e financeira, meios e instrumentos adequados, esteja preparada para, em articulação com a Junta Metropolitana, e respeitando as respectivas atribuições, intervir de forma abrangente em domínios que privilegiem, designadamente, o planeamento, o ordenamento do território, as políticas do ambiente, da conservação da natureza e da biodiversidade, a requalificação urbana e a utilização sustentável dos recursos naturais.

E esta entidade é a CCDRLVT.

Importa reduzir a descomunalidade da pirâmide institucional que condiciona o desenvolvimento regional em Lisboa, conferindo à CCDRLVT e à Junta, nos seus arcos de competência própria, os requisitos de agilização indispensáveis – instrumentos de governança, afinal – atinentes a uma Lisboa de futuro, desburocratizada, em rede e em permanente ligação com a sociedade civil.

No que se relaciona com a melhoria de governança, as Câmaras Municipais têm também de assumir um papel liderante, envolvendo-se com prioridade em projectos que no passado não constituíram o seu *múnus* próprio. Têm de assumir uma função catalizadora e dinamizadora de projectos de impacte regional/local de inovação, assegurando, reunindo e coordenando esforços públicos e privados, inclusive na área de desbloqueamento de situações de exclusão social de grande melindre, com o objectivo da realização dos projectos regionais e municipais de efectivo desenvolvimento.

Só assim cumprirão o seu desiderato de representantes de proximidade de populações que querem o progresso e estão preparadas para o promover e para o usufruir. Ora, sem erradicação da exclusão social não há progresso, não há futuro, não há modernização.



## Síntese Exemplificativa de Entidades e Organismos com Funções na Região de Lisboa para além da Junta Metropolitana, da CCDRLVT e dos 18 Municípios

### ENTIDADES DE ÂMBITO NACIONAL

Direcção-Geral de Viação  
Gabinete de Estudos e de Planeamento de Instalações  
Inspecção-Geral da Administração do Território  
Direcção-Geral de Recursos Florestais  
Instituto Nacional de Investigação Agrícola e das Pescas  
Laboratório Nacional de Investigação  
Instituto Geográfico do Exército  
Instituto Hidrográfico  
Direcção-Geral de Geologia e Energia  
Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos  
Instituto de Apoio às PME e ao Investimento  
Instituto Nacional de Propriedade Industrial  
Instituto Português da Qualidade  
Instituto Português de Acreditação  
Instituto da Qualidade em Saúde  
Instituto Nacional de Emergência Médica  
Direcção-Geral do Património  
Autoridade Nacional de Comunicações  
Instituto Portuário e de Transportes Marítimos  
Instituto Nacional da Aviação Civil  
Laboratório Nacional de Engenharia Civil  
D. G. do Ordenamento do Território e Desenv. Urbano  
Instituto da Água  
Instituto do Ambiente  
Instituto dos Resíduos  
Instituto Geográfico Português  
Instituto Nacional de Habitação  
Instituto Regulador de Águas e Resíduos  
Sec. Nacional para Reabilitação de Pessoas com Deficiência  
Centro de Estudos e Formação Autárquica  
Direcção-Geral da Administração do Território  
Direcção-Geral das Autarquias Locais  
Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil  
Inspecção-Geral da Agricultura  
Instituto de Meteorologia

### ENTIDADES DE ÂMBITO REGIONAL

Governo Civil de Lisboa  
Governo Civil de Setúbal  
Região de Turismo Setúbal (Costa Azul)  
Junta de Turismo da Costa do Estoril  
Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo  
Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa

### ORGANISMOS PÚBLICOS AUTÓNOMOS E EMPRESARIAIS

Administração do Porto de Lisboa  
Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra  
Agência Portuguesa para o Investimento  
Águas de Portugal  
Águas do Sado  
ANA – Aeroportos de Portugal  
BRISA – Autoestradas de Portugal  
DOCAPESCA  
EPAL  
Estradas de Portugal, EPE  
Galp Energia, SGPS SA  
GDP, Gás de Portugal, SGPS SA  
RAVE, Rede Rodoviária de Alta Velocidade, SA  
REFER, Rede Ferroviária Nacional  
REGIA, Resíduos e Gestão de Indústrias do Ambiente, SA  
REN, Rede Eléctrica Nacional  
SIMAB, Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, SA  
SIMARSUL  
SIMTEJO  
VALORSUL

## 2. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

### Reflexão Prospectiva para uma Governação Activa

#### 2.1. Reflexões e Objectivos sobre o Processo de Participação

A Região de Lisboa tem 18 Municípios de grande diversidade territorial, dinâmica socioeconómica e liderança política. O processo de planeamento estratégico em 1998/99 – Plano Estratégico para a Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo, 2000/2010 – embora tendo sido bastante participado na sua fase de concepção, traduziu-se depois por uma forma de gestão muito dirigida institucionalmente e estruturada a partir das alianças necessárias à aplicação dos fundos estruturais.

Simultaneamente, a estrutura de monitorização e de acompanhamento do Plano baseou os seus trabalhos em análises técnicas que, embora apresentadas e publicadas, tiveram pouco impacte quer na reorientação dos programas mais estruturantes, quer na produção de uma visão estratégica partilhada. Por sua vez, o Conselho Regional, cumprindo as funções legais, tem também uma organização funcional restrita, não se debruçando sobre as grandes questões que têm atravessado a região. Como consequência deste relativo auto-centramento, o Plano Estratégico da RLVT 2000/2010 nunca teve o impacte público e programático de outros planos estratégicos, dos quais o de Barcelona é sempre o exemplo apontado.

A actual Estratégia Regional Lisboa 2020 foi amplamente participada, tendo sido realizados, ao longo de 20 meses, seminários, workshops, reuniões com grupos de trabalho e conferências nas diversas áreas de trabalho: coesão social, requalificação metropolitana, inovação e competitividade, recursos humanos, mobilidade, cultura, ambiente, turismo, etc.

Como é máxima do planeamento estratégico *plans are nothing, planning is everything* pretende-se alterar substantivamente as formas de fazer, tornando a estratégia regional o dinamizador das temáticas chave da região através da organização de uma estrutura consistente e impulsionadora de acompanhamento com objectivos

e tarefas definidas, com larga participação da sociedade civil, com visibilidade pública e com compromisso directo da Presidência da CCDRLVT.

Sabemos que uma parte significativa desta proposta não depende da CCDRLVT mas da colaboração interministerial, da Junta Metropolitana e da sociedade civil. No entanto, a mobilização gerada em torno dos temas críticos de preparação desta estratégia regional parece apontar claramente para um clima de responsabilização colectiva que urge organizar e mobilizar com pragmatismo e de forma claramente focada. Pretende-se um novo tipo de governança, menos estática, mais pragmática, mas que continua assente em redes de conhecimentos e de confianças mútuas a gerir.

#### Tipo de Agentes

Há uma grande diversidade de agentes a envolver mas a maioria são já parte integrante da reflexão da CCDRLVT. A este nível as questões mais problemáticas são:

- a) Por um lado, uma tentativa de maior envolvimento da administração central e,
- b) Por outro lado, a “sedução” a actores da sociedade civil com clara influência na mobilização de recursos de redes sociais exteriores à administração.

Não esquecer que nesta mobilização, a “população” deve estar representada, já que uma parte significativa da identidade de Lisboa está difusa e enraizada nas formas e modos de vida da população residente.

A justificação desta proposta de Reflexão Prospectiva para uma Governação Activa assenta no reconhecimento das seguintes questões:

- o plano estratégico da região é o único documento que apresenta uma visão de conjunto da região articulando, necessariamente, propostas parcelares a partir de uma visão integrada, multidimensional e prospectiva;

- pela sua lógica estratégica e prospectiva identifica, trabalha e propõe acções face às problemáticas críticas que estão no centro da mudança de médio prazo na região;
- pelos seus recursos, a Estratégia Regional pode mobilizar um conjunto significativo de entidades e individualidades com grande experiência em variados campos e de comprometimento variável – investigadores, técnicos, políticos, decisores, empresários, associações de desenvolvimento social, etc. – que nem sempre de per si têm grande reconhecimento público e que, conjuntamente, podem produzir um pensamento estratégico;
- finalmente, uma visão da região não é algo que se consubstancia num determinado momento, precisa de tempo de maturação, de produção e apropriação colectiva, de uma actualização constante para fazer parte de uma identidade regional necessitando, pois, de estruturas de produção do conteúdo e do sentido das identidades regionais.

Assim, a Finalidade de todo o processo seria reforçar uma visão prospectiva, dinâmica e sistémica da região e, através disso, aumentar as sinergias entre os vários intervenientes. Os Objectivos de uma estrutura permanente de Reflexão Prospectiva sobre a Região de Lisboa poderiam ser os seguintes:

- produzir uma visão estratégica para a região com a identificação dos factores-chave para a mudança;
- monitorizar a evolução da região, identificar os recursos disponíveis e analisar os impactes dos investimentos em curso;
- articular estratégias e recursos maximizando as sinergias.

Para garantir o sucesso da proposta, é fundamental que:

- se estructure a partir de um contexto multicultural e técnico, livre de influências e polémicas partidárias e centrado em objectivos de conteúdo estratégico para a região, reconhecidos por todos como centrais;
- haja uma clara implicação da Presidência da CCDRLVT e (estrategicamente) de algumas individualidades de forte imagem de independência e compromisso com o futuro;
- exista uma estreita articulação entre o aparelho da CCDRLVT, a estrutura de gestão dos Fundos Estruturais e as decisões e propostas de estruturas e actores dominantes na região.

## 2.2. Processo de Funcionamento

As formas de funcionamento que se propõem não questionam as actuais formas de planeamento e de gestão que a CCDRLVT já tem, pretendendo-se antes apoiar esse funcionamento através da rentabilização de recursos dispersos (materiais mas também simbólicos e identitários), através do accionamento de uma rede de relações estabelecida entre agentes públicos e privados em torno de uma visão estratégica, partilhada e prospectiva, para a região.

Nesse sentido, embora a proposta se estructure a partir da lógica da Estratégia Regional Lisboa 2020, ela enquadra os restantes planos de responsabilidade da CCDRLVT e cuja lógica de execução é pressuposto derivar – ou acompanhar – da concretização do plano estratégico: os dois Planos Regionais de Ordenamento do Território (PROT) e o Programa Operacional Regional.

Propõe-se a estruturação das formas de Governação Activa mantendo 4 níveis de Governação:

- a Presidência da CCDRLVT e o seu *staff*;
- a tutela, as instituições de natureza Metropolitana, representantes da Administração Central, Entidades Públicas e Privadas, Individualidades;
- uma estrutura proactiva de consultoria, operacionalização e avaliação;
- grupos de trabalho com a participação dos actores interessados por área de Intervenção Estratégica.

Para cada uma das áreas de intervenção estratégica existirão grupos de trabalho que combinam técnicos da CCDRLVT e actores externos “animados” pela Equipa de Monitorização.

Haverá ainda um Barómetro para seguimento regular do impacte dos Planos na opinião pública e junto dos Actores Locais.

Relativamente à experiência da monitorização estratégica da Região de Lisboa e Vale do Tejo desenvolvida no período 2001/2006, deverão no futuro ser privilegiados os objectivos e meios de preparação e implementação prática dos projectos estruturantes e respectivas parcerias.

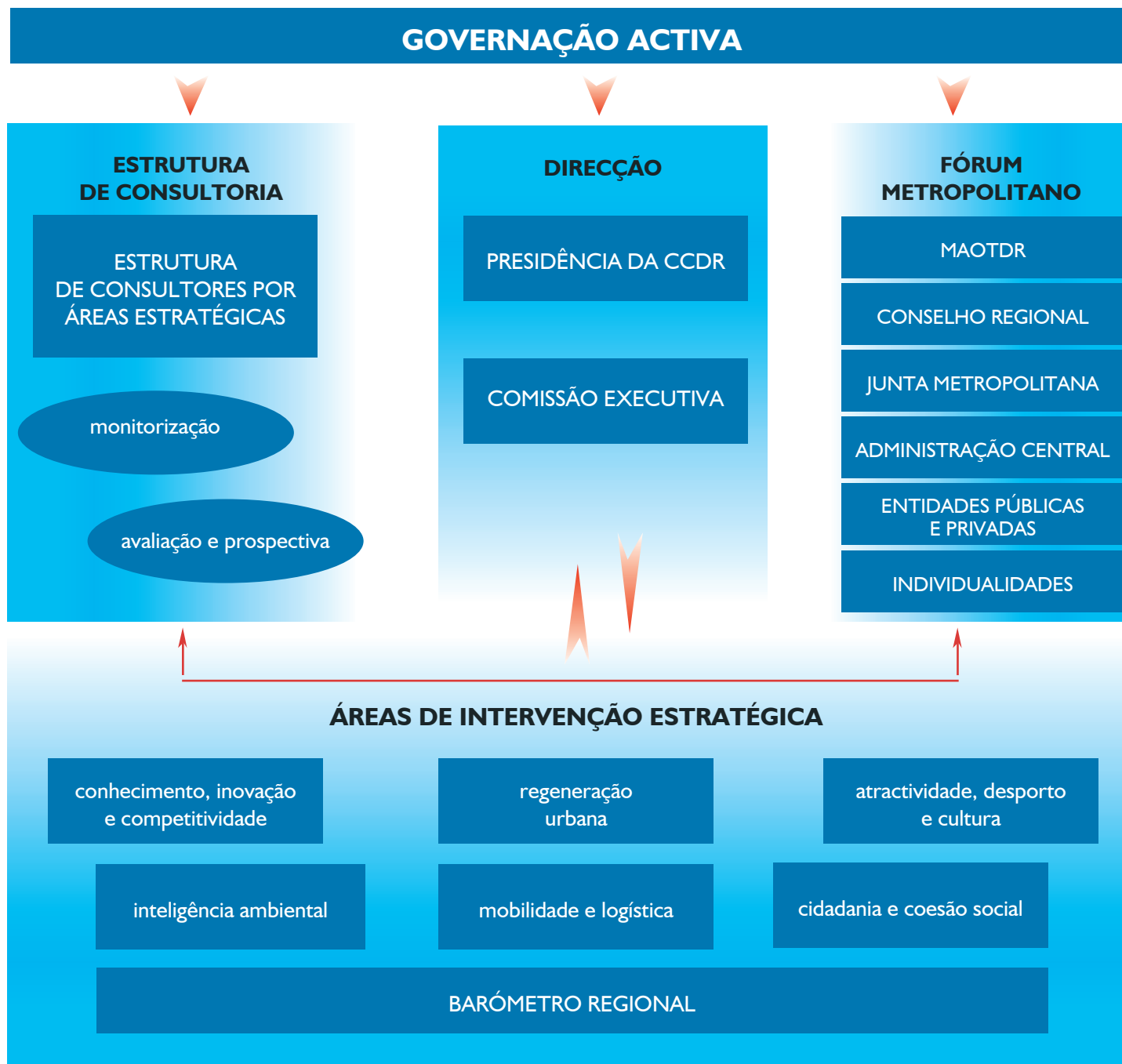


Figura 42 – Modelo de Governação Activa Regional de Lisboa. Fonte: CCDRLVT; 2007

## Direcção

A concretização da Estratégia Regional Lisboa 2020 depende, em larga medida, da capacidade estratégica da Direcção da CCDRLVT, da coerência dos Planos Regionais de Ordenamento do Território (AML e Oeste e Vale do Tejo) e do Plano Operacional Regional, bem como da capacidade em orientar estrategicamente os vários investimentos em função dos projectos estruturantes e considerados prioritários. A equipa de Gestão Estratégica, composta por elementos internos e externos, deve assumir de forma proactiva a responsabilidade de concretização dos vários Planos que, de modo concertado e coerente, proponham e executem uma visão dinâmica da região e orientem de forma integrada os vários planos e investimentos. Para além da responsabilidade relativamente aos projectos promovidos directamente pela CCDRLVT, esta estrutura deverá assumir um papel pró-activo face aos restantes, promovendo e induzindo a concertação necessária para a sua concretização.

Na Comissão Executiva deverão ter assento, para além da Presidência da CCDRLVT, os responsáveis por cada um dos Planos, designadamente, os gestores do Programa Operacional Regional e o dirigente da unidade orgânica interna com competências nos domínios do planeamento e prospectiva.

## Estrutura de Consultoria

A estrutura de consultoria deve estar associada a uma estrutura de monitorização e de avaliação dos vários Planos e tem como funções o acompanhamento dos projectos estruturantes, o aprofundamento das problemáticas prospectivas, a adequação dos investimentos ao planeado, a animação das áreas de intervenção estratégicas e o apoio à acção da Direcção da CCDRLVT.

## Dinâmica Metropolitana

A actual dispersão das formas de gestão metropolitana, bem como a não existência de coordenação interministerial a nível regional, são factores que mereceriam uma profunda reflexão aos vários níveis da administração. Para já, parece urgente gerar um Fórum de Acompanhamento do Plano – Fórum Metropolitano – com os representantes dos ministérios da tutela e dos diversos sectores da Ad-

ministração Central, o Conselho Regional (dinamizado), a Junta Metropolitana e os Municípios, Entidades Públicas e Privadas e Individualidades cuja reconhecida competência e mérito constituam uma mais valia para a visão estratégica da região. As funções do Fórum Metropolitano são, essencialmente, o acompanhamento da execução e a capacidade de revisão estratégica ao longo do período. Ao mesmo tempo, esse acompanhamento permitirá o reforçar da coerência dos investimentos na região.

## Grupos de trabalho

Actualmente, as interações no seio da reflexão estratégica alteraram-se, passando de um consenso linear acordado entre o sector público e privado para formas mais complexas de parcerias mais próximas do funcionamento do mundo empresarial. Não estamos tanto perante grandes “comissões de plano”, mas perante relações mais ricas, complexas, pragmáticas e mutantes, estruturadas em função de objectivos, e que envolvem uma grande diversidade de agentes, com diferentes conhecimentos e informações indispensáveis à concretização do projectos. Os Grupos de Trabalho, constituídos por consultores, técnicos da CCDRLVT e actores públicos e privados mais significativos nas áreas em questão, reunirão, no mínimo, trimestralmente, com o objectivo de concertarem:

- uma análise prospectiva da sua área problemática melhorando a capacidade de antecipação e a redução das incertezas;
- a elaboração de uma visão concertada, pragmática e viável para a evolução da região;
- o acompanhamento da região e das mudanças que se vão verificando;
- o desenho de estratégias aceitáveis e viáveis, simultaneamente identificando os recursos para a sua concretização;
- propostas de accionamento de recursos face a situações consideradas relevantes;
- o impulso do lançamento dos projectos definidos na Estratégia Regional Lisboa 2020.

Propõe-se que a organização dos Grupos de Trabalho decorra, em larga medida, dos Programas Estruturantes que surgiram no decurso da realização de Estratégia Regional, plasmados nos seguintes domínios: Inovação e Conhecimento; Inteligência Ambiental; Mobilidades e Logística; Cidadania e Coesão Social; Regeneração Urbana; Atractividade, Desporto e Cultura.

## VII. FICHAS DE PROJECTOS E ACÇÕES

título	tipo	código
<b>AGÊNCIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>E</b>	<b>1.1.1</b>
<p>Criação de uma instituição, baseada numa parceria público-privada, com a finalidade de apoiar a inovação de base tecnológica em PME's, facilitando o acesso a financiamentos e fornecendo serviços de formação, intermediação e cooperação nacional e internacional, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo regional de apoio à inovação de base científica em PME;</li> <li>Rede regional de capital semente, business angels e acções de formação em gestão para criação de novas empresas;</li> <li>Intermediação activa para PME;</li> <li>Cooperação internacional e nacional no domínio da inovação, ciência e tecnologia.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a criação de novas empresas de inovação de base tecnológica;</li> <li>Facilitar a expansão e a internacionalização das empresas tecnológicas da região;</li> <li>Incentivar os processos de transferência de tecnologia.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<p>1. Competitividade 2. Governabilidade</p>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MCES / MEI / MAOTDR / CCDR / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
<p>Instalação da Agência: 2008 Impactes esperados da sua actividade: 5 a 7 anos após a instalação</p>	<i>horizonte de execução</i>	
€ 1 000 000 / ano	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Incapacidade de promover a necessária mudança do perfil produtivo da região.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>INOVAÇÃO E CONHECIMENTO DE BASE TERRITORIAL</b>	<b>E</b>	<b>1.1.2</b>
<p>Reforço do Sistema Regional de Inovação e Conhecimento no domínio das instituições científicas, da articulação entre a actividade científica e a actividade económica e dos serviços de apoio à inovação, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Criação, nos Parques de Ciência e Tecnologia, de sistemas de atendimento e fornecimento de serviços de assistência tecnológica denominados "Redes de Competências";</li> <li>Incentivos à criação de centros de investigação em regime de parceria público-privada, bem como à reestruturação de centros existentes, abrindo-os à participação das empresas interessadas;</li> <li>Criação de sistemas de incentivos à certificação de empresas da região;</li> <li>Comparticipação de custos de registo de patentes e modelos de utilidade por empresas da região;</li> <li>Criação de sistemas de incentivos à prototipagem de novos produtos e ao desenvolvimento de novos serviços para as PME;</li> <li>Reforma dos Laboratórios do Estado presentes na Região de Lisboa;</li> <li>Apoio à criação de <i>start-up</i> de base tecnológica e indústrias criativas, estimulando o empreendedorismo qualificado;</li> <li>"Setúbal-Península Digital".</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a inovação e o conhecimento;</li> <li>Estimular o uso de serviços avançados de apoio à inovação;</li> <li>Fomentar a aproximação entre os centros de investigação e o tecido empresarial.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<p>1. Competitividade 2. Governabilidade</p>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MEI / MCES / CCDR / JML / AMRS / Municípios / AIP / Instituições de Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2010	<i>horizonte de execução</i>	
€ 2 500 000 / ano	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Manutenção de um sistema de inovação regional insuficientemente capaz de utilizar a competência tecnológica dos Laboratórios, Institutos e Universidades em benefício do tecido produtivo.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS DE APOIO À INOVAÇÃO</b>	N/D	1.2.1
Dotar a região com infra-estruturas e equipamentos que permitam apoiar a inovação e as actividades económicas intensivas em conhecimento, nomeadamente através de:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma rede de banda larga que potencie a comunicação entre todas as empresas e instituições sedeadas nos Parques de Ciência e Tecnologia da região;</li> <li>• Apoio à criação e à gestão, por municípios exteriores à Área Metropolitana Central, de espaços de trabalho dotados de infra-estruturas de comunicação susceptíveis de fornecer uma alternativa às deslocações pendulares de profissionais liberais e/ou funcionários de empresas localizadas na Área Metropolitana Central;</li> <li>• Revisão dos Instrumentos de Ordenamento do Território com incidência na cidade de Lisboa de forma a consagrar normas que estimulem a instalação de empresas e instituições de base científica e tecnológica no corredor que liga a Zona da Expo'98 à Palma de Baixo.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a atractividade da região para as empresas de base científica e tecnológica, apostando no desenvolvimento de pólos que potenciem efeitos de localização e agregação;</li> <li>• Colocar as tecnologias da informação ao serviço de um modelo territorial polinucleado.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Dinâmica Territorial 3. Governabilidade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MEI / MCES / CCDR / JML / Municípios / CML / Instituições de Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2010	<i>horizonte de execução</i>	
€ 3 000 000	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agravamento do diferencial de condições disponíveis para o desenvolvimento de novas actividades económicas, criadoras de emprego qualificado e de valor acrescentado para a economia regional.;</li> <li>• Diminuição da atractividade dos Parques de Ciência e Tecnologia da região.</li> </ul>	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>FORMAÇÃO AVANÇADA</b>	E	1.2.2
Desenvolvimento de pólos de excelência em formação pós-graduada com capacidade de atracção internacional, susceptíveis de elevar substancialmente o desempenho dos sectores de actividade a que estão associados, nomeadamente através de:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma instituição de referência no domínio das pós-graduações no espaço da Lusofonia;</li> <li>• Criação de instituição de ensino superior de referência internacional no domínio do Turismo, orientada para a Inovação no sector turístico;</li> <li>• Rede de prospectiva científica e tecnológica para definição de programas formativos;</li> <li>• Programas formativos dirigidos aos dirigentes da Administração Pública.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a atractividade regional no espaço europeu e lusófono;</li> <li>• Capacitar a região para a formação do pessoal dirigente em sectores-chave.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Dinâmica Social	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MCES / CCDR / JML / Instituições de Ensino/ Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Crescente défice de formação e qualificação ao mais alto nível nos sectores de actividade mais relevantes na região, a par de fenómenos de fuga de cérebros generalizada.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	



título	tipo	código
<b>CLUSTERS BASEADOS EM SECTORES TRADICIONAIS</b>	E	1.3.1
<p>Apoio ao incremento na cadeia de valor de clusters em sectores tradicionais, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento de pequenas acções de interligação local entre empresas fornecedoras e clientes do sector automóvel, envolvendo um número limitado de entidades e executáveis num período não superior a um ano;</li> <li>Financiamento de pequenas acções de interligação local entre empresas fornecedoras e clientes do cluster da "casa", envolvendo um número limitado de entidades e executáveis num período não superior a um ano.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificar e diversificar as actividades desenvolvidas nos clusters existentes no território da Região de Lisboa;</li> <li>Fixar e desenvolver o nível de emprego nesses clusters;</li> <li>Atrair Investimento Directo Estrangeiro qualificante para a economia regional.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<p>1. Competitividade 2. Dinâmica Social 3. Dinâmica Territorial</p>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MEI / CCDR / Privados / Municípios	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Perda de competitividade progressiva podendo levar ao desinvestimento estrangeiro, a quebras na produção, nas exportações e no nível de emprego.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>CLUSTERS BASEADOS EM SECTORES EMERGENTES</b>	E	1.3.2
<p>Apoio à constituição de clusters em sectores emergentes, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento de pequenas acções de interligação local entre empresas fornecedoras e clientes dos sectores da electrónica, robótica e automação, envolvendo um número limitado de entidades e executáveis num período não superior a um ano;</li> <li>Financiamento de pequenas acções de interligação local entre empresas fornecedoras e clientes do sector do software, envolvendo um número limitado de entidades e executáveis num período não superior a um ano;</li> <li>Financiamento de pequenas acções de interligação local entre empresas fornecedoras e clientes no domínio da biotecnologia, envolvendo um número limitado de entidades e executáveis num período não superior a um ano;</li> <li>Financiamento de pequenas acções de interligação local entre empresas fornecedoras e clientes no domínio das indústrias criativas e culturais, envolvendo um número limitado de entidades e executáveis num período não superior a um ano.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a clusterização dos sectores do software; da electrónica, robótica e automação; da química fina e biotecnologia; das indústrias criativas e culturais;</li> <li>Desenvolver o nível de emprego nesses clusters;</li> <li>Atrair Investimento Directo Estrangeiro qualificante para a economia regional.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<p>1. Competitividade 2. Dinâmica Social</p>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MEI / CCDR / Municípios / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Incapacidade de alargar e de reestruturar o perfil produtivo da região, perdendo a oportunidade de criar vantagens competitivas em sectores com forte potencial de crescimento.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>AUTO-ESTRADAS DO MAR</b>	N	2.1.1
Criação, no âmbito das Redes Transeuropeias, de uma alternativa competitiva ao transporte terrestre, através de cadeias logísticas multimodais mais sustentáveis. Estas concretizam-se no apoio a infra-estruturas flutuantes adaptadas a ligações rápidas e regulares e na selecção de portos, corredores e serviços intermodais, de modo a assegurar um nível de qualidade atractivo para o utilizador em todos os elementos da cadeia logística.	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar na criação da Auto-Estrada do Mar do Oeste Europeu, ligando Portugal e Espanha via Arco Atlântico ao Mar do Norte e ao Mar da Irlanda;</li> <li>Inserir a Região de Lisboa na Auto-Estrada do Mar do Oeste Europeu, seleccionando o(s) porto(s) adequados para a estruturação de corredores e serviços intermodais.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Dinâmica Territorial	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
UE / Governo / MDN / MAOTDR / MOPTC / AESM / Administrações Portuárias / Instituições de Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2010	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Marginalização da Região de Lisboa face à criação de novas redes transeuropeias; reforço da dependência do atravessamento dos territórios espanhol e francês para as exportações direccionadas ao resto da Europa.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE PARA AS QUESTÕES DOS OCEANOS</b>	N	2.1.2
Promover a sensibilização e mobilização da sociedade para as questões dos Oceanos, através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Acções de Educação ambiental ligada ao Mar;</li> <li>Organização de evento de dimensão internacional ligado à temática marítima.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar o grau de conhecimento da população relativamente à temática da protecção ambiental dos oceanos e meios marinhos;</li> <li>Sensibilizar os agentes regionais para a importância do Mar nas diferentes vertentes da economia regional;</li> <li>Afirmar a Região de Lisboa como pólo de relevância europeia e internacional na temática dos Oceanos.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Territorial 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MDN / ME / MC / MAOTDR / CCDR/ JML/ AESM/ Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Insuficiente exploração de uma das características regionais mais susceptíveis de contribuir para o posicionamento de Lisboa enquanto Euro-região relevante e diferenciada: a sua dimensão marítima.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO NATURAL MARINHO E SUBAQUÁTICO</b>	<b>E</b>	<b>2.1.3</b>
<p>Promover o desenvolvimento sustentável da exploração económica dos recursos do património natural marinho e subaquático, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigação e desenvolvimento de aplicações industriais na cosmética, no sector alimentar, na indústria farmacêutica, etc;</li> <li>Implementação da Rede Natura 2000 no meio marinho;</li> <li>Aproveitamento da energia das ondas;</li> <li>Exploração turística do património natural marinho e subaquático.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver actividades económicas portadoras de valor e diferenciação para a região;</li> <li>Promover a sustentabilidade da relação Homem-Oceano.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Competitividade</li> <li>Dinâmica Territorial</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MDN / ME / MEI / CCDR / Instituições de Ensino / AESM / JML / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Insuficiente exploração de uma das características regionais mais susceptíveis de contribuir para o posicionamento de Lisboa enquanto Euro-região relevante e diferenciada: a sua dimensão marítima.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>ORDENAMENTO E VALORIZAÇÃO DOS ESTUÁRIOS DO TEJO E SADO</b>	<b>E</b>	<b>2.2.1</b>
<p>Recuperação, ordenamento e valorização dos estuários do Tejo e Sado nas suas diversas vertentes, através das seguintes intervenções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de Planos de Ordenamento das Frentes Ribeirinhas;</li> <li>Ações de Despoluição e Limpeza dos Estuários;</li> <li>Consolidação de falésias em zonas ribeirinhas;</li> <li>Valorização das várzeas, sapais e zonas de paul;</li> <li>Ordenamento da circulação e do estacionamento;</li> <li>Fomento de actividades produtivas associadas aos desportos náuticos e às culturas biogénicas;</li> <li>Utilização dos estuários e espaços envolventes para fins turísticos.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Devolver aos estuários do Tejo e do Sado elevados níveis de preservação ambiental;</li> <li>Capacitar os estuários para o desenvolvimento sustentável de actividades económicas baseadas no seu potencial paisagístico e natural.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dinâmica Territorial</li> <li>Competitividade</li> <li>Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MEI / CCDR / JML / AMRS / AIP / AERSET / APL / APS / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
42 500 000 €	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos das Administrações Portuárias / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Desqualificação dos espaços naturais relevantes e centrais da região; desaproveitamento do potencial turístico e de atractividade dos estuários do Tejo e do Sado.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>PROTECÇÃO DOS AQUÍFEROS</b>	N	2.2.2
Estabilização dos aquíferos da região (nomeadamente através de recargas) e preservação da sua qualidade limitando as captações e a utilização de fertilizantes. Intervenção nas linhas de água da bacia hidrográfica do Tejo e Sado.	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar condições para uma exploração sustentável dos recursos hídricos subterrâneos na Região de Lisboa.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
I. Dinâmica Territorial	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
INAG/ CCDR / JML	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC	<i>fontes de financiamento</i>	
Degradação, provavelmente irreversível, do aquífero do Tejo-Sado, que constitui a maior reserva estratégica de água a nível nacional.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>SANEAMENTO E TRATAMENTO DE ÁGUAS RESIDUAIS</b>	N	2.2.3
Conclusão dos sistemas de abastecimento de água em alta e garantia de um tratamento evoluído dos resíduos sólidos. Conclusão dos sistemas de tratamento de águas residuais. Tratamento de efluentes das explorações suínícolas.	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a funcionalidade do sistema de abastecimento de água à região;</li> <li>• Modernizar o tratamento dos resíduos sólidos.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Territorial 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / Águas de Portugal / CCDR / JML / Municípios	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundo de Coesão / Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Degradação ambiental e da qualidade de serviço prestado relativamente à distribuição de água.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>ESTRUTURA METROPOLITANA DE PROTECÇÃO E VALORIZAÇÃO AMBIENTAL</b>	N	2.3.1
<p>Constituição de uma Rede Ecológica Metropolitana e salvaguarda dos seus elementos constitutivos, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamento dos padrões de uso do solo;</li> <li>• Acções de salvaguarda dos elementos da Rede Ecológica Metropolitana;</li> <li>• Avaliação do estado dos principais ecossistemas metropolitanos e suas relações com as áreas urbanas, infra-estruturas e equipamentos, de acordo com o seu conteúdo, dinâmica, heterogeneidade e complexidade.</li> </ul> <p>* Nota: este projecto é indissociável dos projectos 2.2.1; 5.2.1; 5.2.2 e 5.2.3.</p>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir uma avaliação actualizada dos principais ecossistemas metropolitanos;</li> <li>• Preservar os elementos constitutivos da Rede Ecológica Metropolitana;</li> <li>• Constituição de uma estrutura verde metropolitana, de acordo com o PROT-AML.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<p>1. Dinâmica Territorial 2. Governabilidade</p>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / CCDR / JML / Municípios / Instituições de Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Agravamento dos riscos que impendem sobre os ecossistemas da região.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>ARTICULAÇÃO DOS INSTRUMENTOS MUNICIPAIS DE GESTÃO TERRITORIAL COM O PROT-AML</b>	E	2.3.2
<p>Compatibilização e monitorização dos instrumentos de gestão territorial regionais e municipais, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de processos de monitorização da aplicação do PROT-AML;</li> <li>• Revisão dos PDM's, adaptando-os ao PROT-AML;</li> <li>• Elaboração de informação cartográfica à escala regional.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover uma maior consistência dos instrumentos de gestão territorial a nível regional;</li> <li>• Assegurar a efectiva implementação das orientações constantes do PROT-AML em toda a região.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<p>1. Dinâmica Territorial 2. Governabilidade</p>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / CCDR / JML / Municípios / Instituições de Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Agravamento do desordenamento territorial na Região de Lisboa.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>ENERGIAS RENOVÁVEIS E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA</b>	N/D	2.4.1
<p>Lançamento de projectos tendentes a elevar os índices de eficiência energética e a reforçar o uso de energias renováveis, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas, soluções e processos de melhoria do desempenho energético – edifícios públicos e privados;</li> <li>Aplicação da Metodologia “Matriz dos Materiais” à escala da região;</li> <li>Incentivos à certificação ambiental das empresas da região.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução das emissões de gases poluentes e com efeito de estufa;</li> <li>Melhoria dos índices de eficiência no consumo de energia na região;</li> <li>Elevação dos níveis de desempenho ambiental das empresas em actividade na região.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dinâmica Territorial</li> <li>Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MOPTC / CCDR / JML / Instituições Ensino / ONG'S / Lisboa E-Nova / AIP / AECOPS / CCP / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Degradação ambiental e agravamento dos riscos de incumprimento dos objectivos fixados pelo protocolo de Quioto a nível regional.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>ECO-BAIROS</b>	D	2.4.2
<p>Experiências (2 ou 3) demonstrativas de bairros ambientalmente sustentáveis, tendo como horizonte a criação de tecido urbano com reduzidos impactes ambientais, através de novos patamares de eficiência energética, da reutilização e reciclagem de recursos e da instalação de fontes de energia renováveis.</p>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrar as virtualidades das melhores práticas nos domínios do planeamento urbano e da edificação no estabelecimento de um modelo de desenvolvimento sustentável;</li> <li>Desenvolver as capacidades do tecido produtivo regional nos domínios mais avançados da economia ambiental.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dinâmica Territorial</li> <li>Competitividade</li> <li>Dinâmica Social</li> <li>Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MEI / CCDR / JML / Municípios / Instituições Ensino / ONG'S / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Perda da oportunidade de posicionar a Região de Lisboa e os seus agentes económicos na linha da frente da economia ambiental.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>EFICIÊNCIA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	N/D	2.4.3
Adopção de metodologias, instrumentos e práticas que permitam elevar os padrões de eficiência ambiental na actividade da Administração Pública, bem como reforçar a capacidade de monitorização, vigilância e prevenção ambientais, tais como:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de manual para o sistema de compras sustentáveis;</li> <li>• Lançamento de Estudos e Avaliação de Impactes de Sustentabilidade (EIA/AIS);</li> <li>• Implementação da Agenda Local XXI nos Municípios da AML;</li> <li>• Monitorização da Qualidade do Ar na AML – Concretização das medidas de redução da poluição atmosférica – Planos Específicos;</li> <li>• Prevenção, vigilância e monitorização de riscos naturais e tecnológicos.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar as capacidades da Administração Pública Regional no domínio da gestão ambiental;</li> <li>• Melhorar o desempenho ambiental da Administração Pública na região.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Territorial 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MFAP / CCDR / JML / Municípios / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Desaproveitamento da capacidade de alavancagem da Administração Pública sobre todo o tecido económico regional na adopção de padrões mais elevados de eficiência ambiental.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS LOCAIS</b>	D	2.4.4
Execução de acções de valorização e preservação dos recursos naturais e dos valores ambientais, nomeadamente:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções de preservação e salvaguarda das áreas de floresta e espaços rurais;</li> <li>• Acções de redução das emissões de carbono na actividade industrial;</li> <li>• Acções de valorização do espaço rural;</li> <li>• Criação dos “Escuteiros do Ambiente” – monitorização ambiental voluntária;</li> <li>• Planos Municipais de defesa e requalificação da floresta.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir as emissões de gases com efeito de estufa na actividade industrial;</li> <li>• Reduzir a incidência dos incêndios florestais no território regional;</li> <li>• Reforçar a monitorização dos riscos naturais e ambientais em todo o território regional;</li> <li>• Aumentar a eficiência na utilização dos recursos hídricos.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Territorial 2. Governabilidade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MADRP / MEI / CCDR / JML / Municípios / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Degradação dos recursos naturais e dos valores ambientais na Região de Lisboa.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>SISTEMA DE ORDENAMENTO E GESTÃO INTEGRADA DE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS</b>	<b>N</b>	<b>3.1.1</b>
Definição e ordenamento do Sistema Logístico Regional, através de:	<i>descrição</i>	<i>caracterização</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das componentes de ordenamento territorial;</li> <li>Elaboração do Plano de Reconversão da Micro-Logística da AML;</li> <li>Organização da gestão integrada da logística.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a posicionamento da região como importante nó de fluxos comerciais físicos;</li> <li>Melhorar as condições logísticas oferecidas às PME's na região;</li> <li>Reforçar a competitividade-custo das exportações regionais.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Governabilidade 3. Dinâmica Territorial	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
Governo / IT / CCDR / JML / AIP / APLOG / Administrações Portuárias / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Riscos de estrangulamento das relações comerciais com o exterior por via da incapacidade de resposta às solicitações logísticas, com a consequente inviabilização das funções de intermediação intercontinental da região.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>LOGÍSTICA NACIONAL / INTERNACIONAL</b>	<b>E</b>	<b>3.1.2</b>
Posicionamento da Região de Lisboa como plataforma de charneira entre o Atlântico e a Europa, dotando-a de capacidade para fornecer serviços logísticos avançados orientados para o acesso aos mercados europeus de exportadores nacionais e lusófonos, nomeadamente através de:	<i>descrição</i>	<i>caracterização</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de apoio ao comércio a Países da Lusofonia (Brasil, Angola, etc.);</li> <li>Criação de rede de cooperação empresarial para a exportação e o comércio internacional de produção nacional, designadamente de outras regiões;</li> <li>Elaboração de uma estratégia conjunta de gestão articulada dos portos de Lisboa e Setúbal ("Porto Único");</li> <li>Construção do Novo Aeroporto Internacional da OTA;</li> <li>TGV.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar a conectividade internacional da região para novos patamares qualitativos e quantitativos;</li> <li>Desenvolver as funções desempenhadas pela região no comércio internacional.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Dinâmica Territorial	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
Governo/ CCDR/ NAER/ RAVE/ AIP/ APLOG/ Administrações Portuárias/ Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundo de Coesão / Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Perda de atractividade e competitividade regionais.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	



título	tipo	código
<b>(RE)ORDENAMENTO DA MICRO-LOGÍSTICA METROPOLITANA</b>	<i>C/D</i>	<i>3.1.3</i>
Estruturação e ordenamento dos eixos logísticos de importância metropolitana, nomeadamente através de:	<i>descrição</i>	<i>caracterização</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervenção no eixo Coima-Palmela;</li> <li>Intervenção no eixo Aveiras-Carregado, em articulação com o NAL;</li> <li>Experiências piloto de reordenamento urbano-logístico de zonas locais.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar as capacidades do sistema logístico no serviço aos fluxos sub-regionais e aos fluxos regionais e extra-regionais de pequeno volume.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Competitividade</li> <li>Dinâmica Territorial</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
Governo/ MAOTDR / MOPTC / CCDR/ JML/ Municípios / APLOG / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Degradação do ordenamento territorial das funções logísticas, com o conseqüente impacto negativo sobre a organização do território e sobre as condições de competitividade, especialmente para as PME.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>PLANEAMENTO DA MOBILIDADE</b>	<i>E</i>	<i>3.2.1</i>
Dotar a região dos instrumentos necessários à concertação entre os principais agentes públicos com competências nos domínios dos transportes e usos do solo e criar uma orientação estratégica para o sistema de mobilidade, abrangendo todos os modos de transporte e sua articulação, designadamente, através de:	<i>descrição</i>	<i>caracterização</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de um Plano Metropolitano de Mobilidade e Transportes, com tratamento atento da mobilidade de pessoas e de mercadorias e com forte envolvimento de instituições do Estado Central e Municípios, assegurando o respeito destas pelos compromissos estabelecidos;</li> <li>Constituição e consolidação da Autoridade Metropolitana de Mobilidade e Transportes, com legitimidade política, competência técnica e capacidade financeira susceptíveis de mobilizar os recursos públicos e privados necessários ao atendimento dos requisitos de mobilidade definidos pelo PMMTL;</li> <li>Elaboração de um Plano Director de Infra-Estruturas;</li> <li>Apoio à elaboração de Planos Municipais de Mobilidade.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir para a melhoria da qualidade de vida de quem vive, trabalha ou visita a região, através da melhoria da qualidade do exercício da mobilidade;</li> <li>Reforçar a atractividade da região, induzindo uma melhoria do desempenho operacional do sistema de transportes;</li> <li>Melhorar a eficácia e a eficiência dos investimentos públicos no sector dos transportes.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dinâmica Territorial</li> <li>Governabilidade</li> <li>Dinâmica Social</li> <li>Competitividade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MOPTC / MAOTDR / IT / CCDR / JML / Municípios / Operadores de Transportes	<i>entidades responsáveis</i>	
2010	<i>horizonte de execução</i>	
€4 000 000	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agravamento das tensões existentes no domínio dos transportes e das suas implicações sobre a economia e o ambiente da região.</li> </ul>	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>SISTEMAS INTELIGENTES DE TRANSPORTES</b>	N/D	3.2.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilização e selecção de iniciativas de elevado potencial de valor acrescentado que contribuam para a afirmação da região como Pólo de Desenvolvimento, Demonstração e Aplicação de Sistemas Inteligentes de Transportes através da utilização sofisticada de tecnologias de informação, nomeadamente, visando:</li> <li>Observação remota e reporte, em tempo real, das condições de desempenho operacional dos sistemas de transportes e de cada um dos veículos;</li> <li>Recomendação dinâmica dos caminhos óptimos numa perspectiva intermodal;</li> <li>Melhoria da capacidade de utilização selectiva dos recursos físicos (sistemas de car-pooling, afectação dinâmica de corredores exclusivos a fluxos preferenciais);</li> <li>Melhoria da fiscalização remota dos regimes de uso dos sistemas, em particular, do estacionamento e das cargas e descargas.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar condições mais eficientes de mobilidade de pessoas e mercadorias;</li> <li>Criar uma fonte de valor acrescentado significativo e diferenciado, com elevado potencial de exportação: equipamentos e sistemas inteligentes de transportes.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Competitividade</li> <li>Dinâmica Social</li> <li>Governabilidade</li> <li>Dinâmica Territorial</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MOPTC / MAOTDR / CCDR / JML / Instituições Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2009	<i>horizonte de execução</i>	
€ 6 000 000	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda de uma oportunidade num domínio em que a região apresenta uma boa base de partida, dado o potencial científico e tecnológico e a existência de experiência de inovação concreta e significativa.</li> </ul>	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>MOBILIDADE LOCAL</b>	D	3.2.3
<p>Apoio a projectos à escala dos bairros ou de partes de aglomerado, devidamente enquadrados em Planos de Mobilidade concelhios, promovendo (à escala local) a transferência modal a favor da marcha a pé e dos transportes colectivos, nomeadamente, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Regularização das condições de circulação pedonal (alargamento e protecção de passeios, requalificação do espaço público, pedestrianização, redesenho de intersecções, aumento de tempos de atravessamento, eliminação de barreiras físicas, etc.), para proporcionar melhores condições às deslocações não motorizadas;</li> <li>Acções de gestão da mobilidade local (pedibus, promoção da marcha a pé pela reorganização da rede de equipamentos de proximidade), susceptíveis de promover a redução da mobilidade motorizada;</li> <li>Acalmia de tráfego e redução da circulação automóvel (zonas 30, controlo do acesso e atravessamento de bairros, tarifação do estacionamento/circulação, reforço da fiscalização, etc.), visando reduzir a exposição dos peões aos riscos colocados pelo tráfego automóvel;</li> <li>Melhoria do desempenho operacional dos transportes públicos (reordenamento do trânsito viário, reforço dos eixos de circulação em sítio próprio e da vigilância nos eixos de circulação em sítio banalizado, introdução de semaforização prioritária, reforço da qualidade das paragens e respectivas condições de acesso, etc.), tornando-os mais atractivos;</li> <li>Rede de parques de estacionamento dissuasores;</li> <li>Rede de ciclovias.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o ambiente urbano e a segurança a nível local;</li> <li>Promover a sustentabilidade e a eficiência do sistema de deslocações;</li> <li>Fomentar o aproveitamento pleno dos benefícios gerados pelos investimentos pesados em infra-estruturas.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dinâmica Territorial</li> <li>Dinâmica Social</li> <li>Governabilidade</li> <li>Competitividade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
CCDR / JML / Municípios / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2011	<i>horizonte de execução</i>	
€ 5 000 000	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Persistência de algumas das maiores debilidades dos sistemas de transporte da região (indisciplina na utilização do sistema de tráfego rodoviário, degradação da segurança pedonal e da eficiência operacional dos transportes colectivos, etc.);</li> <li>Perda de eficácia dos projectos 3.2.1. e 3.2.2. (sub-programa Mobilidade Inteligente).</li> </ul>	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>MOBILIDADE AMIGA DO AMBIENTE</b>	N	3.2.4
Adopção de equipamentos não poluentes na frota da Administração Pública e nos transportes colectivos, nomeadamente através de:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição gradual da frota de veículos da Administração Pública por veículos não poluentes;</li> <li>• Programa de Transportes Urbanos “Limpos”;</li> <li>• Construção de Metro Ligeiro de Superfície – Algés/Odivelas/ Sacavém;</li> <li>• Extensão da rede do Metro Sul do Tejo.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir as emissões de gases poluentes provenientes dos transportes.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
I. Dinâmica Territorial	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MOPTC / MFAP / CCDR / Operadores de Transportes / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundo de Coesão / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Contribuição negativa da Administração Pública e do Sistema de Transportes Colectivos para o cumprimento dos objectivos fixados pelo Protocolo de Quioto em matéria de emissão de gases com efeitos de estufa.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>EDUCAÇÃO COMO DIREITO</b>	N	4.1.1
Reforço das condições de acesso universal à educação e ao conhecimento, através de intervenções que permitam colmatar os défices da região neste domínio, nomeadamente:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao alargamento da rede de equipamentos de apoio à 1ª e 2ª infância;</li> <li>• Requalificação e desenvolvimento do parque escolar do ensino básico: edificado, centros de recursos, equipamentos e espaço público;</li> <li>• Adaptação e fornecimento de equipamentos de apoio a populações com necessidades especiais de ensino;</li> <li>• Finalização e optimização da cobertura do território por uma Rede Regional de Bibliotecas Públicas;</li> <li>• Apoio a acções piloto de combate ao insucesso escolar e a inovações pedagógicas na escolaridade obrigatória;</li> <li>• Apoio ao ensino artístico.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Densificar a noção de direito à educação ;</li> <li>• Aumentar o nível mínimo das qualificações da população da região;</li> <li>• Melhorar a inclusividade e a equidade territorial do sistema educativo regional.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Social 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
ME / CCDR / JML / Instituições de Ensino / IPSS's / Associações Moradores / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Manutenção e agravamento de disparidades socioterritoriais relativamente à educação e ao conhecimento, que constituem dimensões nucleares da inclusão social.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>CIÊNCIA QUOTIDIANA</b>	E	4.1.2
Colocação da ciência em plano de destaque na vida da região, através de iniciativas no domínio da educação, da formação e da investigação a todos os níveis, designadamente:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de uma Rede Regional de Escolas Profissionais de Excelência, dedicada ao mainstreaming das melhores práticas e iniciativas;</li> <li>Programa de incentivos financeiros a projectos pedagógicos que promovam investigação em áreas-chave e articulem escola/empresas/serviços;</li> <li>Apetrechamento de escolas secundárias para formação avançada em áreas tecnológicas prioritárias como o sector do automóvel; das indústrias da casa; da electrónica, robótica e automação; do software; da biotecnologia;</li> <li>Apoio à produção de recursos e materiais didácticos inovadores partilháveis pela rede de estabelecimentos de proximidade territorial e/ou sectorial;</li> <li>Apoio a iniciativas de educação à distância (e-learning).</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificar o pool de competências científicas disponível na Região de Lisboa;</li> <li>Difundir mais largamente a cultura científica na população, criando uma envolvente territorial mais favorável à inovação.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Social 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
ME / CCDR / JML / Instituições de Ensino / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Alargamento das disparidades entre as elites do conhecimento e a população sem acesso a formação científica. Manutenção e agravamento das limitações ao crescimento provocadas pela insuficiente formação científica da população activa.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>“INSERT +” PROJECTO DE INSERÇÃO NA VIDA ACTIVA</b>	N	4.2.1
Facilitação do processo de inserção na vida activa, através de:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acções de informação e orientação escolar e profissional para áreas de maior empregabilidade;</li> <li>Acções de facilitação da transição escola-trabalho;</li> <li>Estágios profissionais para diplomados com habilitações médias e superiores;</li> <li>Projectos no domínio da Economia Social.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a adequação entre a oferta de empregos e os perfis de qualificação dos estudantes;</li> <li>Reduzir a incidência do desemprego na população recém-diplomada.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Social 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MTSS / ME / CCDR / JML / Municípios / Instituições de Ensino / AIP / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Agravamento da incidência do desemprego sobre os recém-diplomados, com o consequente impacto negativo sobre os processos de inserção social das camadas mais jovens da população.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>EMPREENDEADORISMO E NOVAS ECONOMIAS</b>	N	4.2.2
Fomentar a criação de empresas e a reconversão do tecido económico regional, através de:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio ao empreendedorismo suportado por parcerias estratégicas entre Associações Empresariais, de Estudantes, Escolas Profissionais, Instituições de Ensino Superior e unidades de apoio à incubação de empresas;</li> <li>Formação contínua em áreas críticas de reconversão de actividades económicas da especialização da região – adaptabilidade das empresas e dos activos empregados e desempregados.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar o número de empresas criadas na região;</li> <li>Desenvolver a educação e a formação para o empreendedorismo;</li> <li>Fomentar dinâmicas de auto-emprego através da criação de empresas.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Dinâmica Social		<i>articulação com os eixos estratégicos</i>
CCDR / IAPMEI / JML / Instituições de Ensino / AIP / Privados		<i>entidades responsáveis</i>
2013		<i>horizonte de execução</i>
Fundos Estruturais / PIDDAC / Privados		<i>fontes de financiamento</i>
Insuficiência de empreendedorismo de qualidade.		<i>inconvenientes da não-realização</i>

título	tipo	código
<b>REDES DE SAÚDE</b>	N	4.3.1
Apoio a projectos nos seguintes domínios:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulação entre serviços de saúde, instituições de apoio social e famílias;</li> <li>Criação de portais de saúde que facilitem o contacto médico/paciente;</li> <li>Parcerias para a sensibilização da população para a adopção de modos de vida saudáveis;</li> <li>Desenvolvimento de programas educativos nas Escolas para prevenção de obesidade, doenças e de comportamentos de risco;</li> <li>Observatório para a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho;</li> <li>“Mexa-se”: Programa de Promoção da actividade física e “desporto de “bairro”;</li> <li>Programas desportivos adaptados a idosos e cidadãos portadores de deficiências.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o nível de satisfação com a prestação de cuidados de saúde na Região de Lisboa;</li> <li>Melhorar os índices de prevenção de doenças e reduzir os comportamentos de risco nas faixas etárias infanto-juvenis.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Social 2. Competitividade 3. Governabilidade		<i>articulação com os eixos estratégicos</i>
MS / ME / SEJD / CCDR / JML / Municípios / Instituições de Ensino e de Saúde / IPSS'S / Privados		<i>entidades responsáveis</i>
2013		<i>horizonte de execução</i>
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados		<i>fontes de financiamento</i>
Degradação dos níveis de qualidade dos serviços de saúde na região, com a conseqüente baixa dos índices de satisfação dos utentes e aumento dos riscos para a saúde pública.		<i>inconvenientes da não-realização</i>

título	tipo	código
<b>QUALIFICAÇÃO DE SUBÚRBIOS, ÁREAS CONSOLIDADAS E CENTROS HISTÓRICOS</b>	<i>E/N</i>	<i>5.1.1</i>
Intervenção sócio-urbanística em áreas urbanas críticas marcadas pela degradação do edificado e do espaço público, pela insuficiência de equipamentos sociais elementares e por processos crescentes de exclusão social, incluindo áreas urbanas de génese ilegal. Estas intervenções, no âmbito nomeadamente do Programa Cidades XXI, deverão estar assentes em planos estratégicos, e apresentar um carácter integrado, abrangendo domínios diversos, apoiadas pelos diferentes sectores do Estado e ancoradas nos diversos actores locais.	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar os processos de inclusão social;</li> <li>• Promover a requalificação urbana das áreas degradadas;</li> <li>• Melhorar a qualidade de vida e dos níveis educacional e cultural da população.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinâmica Territorial</li> <li>2. Dinâmica Social</li> <li>3. Governabilidade</li> <li>4. Competitividade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MOPTC / ME / MTSS / MC / MEI / CCDR / JML / Municípios / ONG'S / IPSS'S / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Manutenção e agravamento de disparidades territoriais potenciadoras de dinâmicas de exclusão social e segregação espacial, conducentes a conflitos sociais graves.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>REQUALIFICAÇÃO DO ARCO RIBEIRINHO SUL</b>	<i>E</i>	<i>5.2.1</i>
Requalificação urbanística e revitalização económica do Arco Ribeirinho Sul, num quadro de atracção de novas indústrias e serviços, designadamente, no âmbito do ambiente, turismo e multimédia, nomeadamente através de:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenções sócio-urbanísticas de reconversão de “brown areas” nas zonas de Almada Nascente (Margueira); Seixal (Siderurgia); e Zona industrial do Barreiro (Quimiparque);</li> <li>• Conclusão do Programa Polis da Caparica e Fonte da Telha;</li> <li>• Requalificação de zonas ribeirinhas.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar e recuperar as frentes ribeirinhas;</li> <li>• Reconverter as áreas industriais em declínio ou abandonadas;</li> <li>• Promover a frente atlântica como espaço de recreio e lazer.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividade</li> <li>2. Dinâmica Territorial</li> <li>3. Dinâmica Social</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR/ MEI/ CCDR / JML / AMRS / AIP / AERSET / Municípios (Almada; Barreiro; Seixal) / APL / Fundo Margueira / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2015	<i>horizonte de execução</i>	
170 000 000 €	<i>estimativa de custos</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Desaproveitamento da oportunidade de implementar um modelo territorial de metrópole com duas margens; alargamento das disparidades entre Grande Lisboa e Península de Setúbal.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>REQUALIFICAÇÃO DO ARCO RIBEIRINHO NORTE</b>	N	5.2.2
Requalificação do Arco Ribeirinho Norte, num quadro de revitalização dos centros urbanos históricos e de atracção de novas actividades, nomeadamente ligadas ao lazer, ao consumo, ao turismo, à criação e à economia do conhecimento; prevendo-se intervenções nas seguintes áreas:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algés (Docapesca)/ Belém;</li> <li>• Baixa-Chiado/Cais do Sodré/Stª Apolónia;</li> <li>• Braço de Prata/ Cabo Ruivo</li> <li>• Requalificação de outras zonas ribeirinhas.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar e recuperar as frentes ribeirinhas;</li> <li>• Reabilitar áreas históricas degradadas ou desaproveitadas;</li> <li>• Reconverter áreas industriais em declínio ou abandonadas.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinâmica Territorial</li> <li>2. Competitividade</li> <li>3. Dinâmica Social</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / MEI / CCDR / JML / Municípios / APL / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Continuada degradação das zonas históricas mais emblemáticas da cidade e Região de Lisboa; insuficiente ligação cidade-rio; desaproveitamento do valor cénico do estuário do Tejo para a captação de actividades económicas e turísticas.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>IMPLEMENTAÇÃO DOS POOC</b>	N	5.2.3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização dos apoios de praia;</li> <li>• Acessos e estacionamento;</li> <li>• Consolidação e valorização de dunas e arribas.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar a Orla Costeira.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinâmica Territorial</li> <li>2. Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MAOTDR / CCDR / JML / AMRS / Municípios	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Agravamento da situação de desordenamento em que actualmente se encontra a orla costeira.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>PEÕES E CIDADÃOS</b>	<b>C</b>	<b>5.3.1</b>
Promoção de acções tendentes a facilitar a apropriação pedonal do espaço público pelos cidadãos, nomeadamente através de:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções de revitalização de espaços públicos centrais para zonas de fruição ;</li> <li>• Instalação de mobiliário urbano de convívio e lazer.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalizar os espaços públicos, nomeadamente nos centros urbanos;</li> <li>• Encorajar o restabelecimento de laços de sociabilidade urbana.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Social 2. Dinâmica Territorial	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
CCDR / JML / Municípios / Associações Moradores/ Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Desencorajamento à apropriação do espaço público pelos cidadãos.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>INCLUSÃO</b>	<b>E</b>	<b>5.3.2</b>
Promoção de acções de inclusão social nomeadamente através de:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de ensino da Língua Portuguesa para Estrangeiros;</li> <li>• Criação de sistemas de validação de competências profissionais e/ou académicas adquiridas no estrangeiro;</li> <li>• Programas de inclusão pelo emprego;</li> <li>• Projectos de inclusão das comunidades imigrantes através de actividades de natureza artística e cultural;</li> <li>• Apoio domiciliário a cidadãos com necessidades especiais;</li> <li>• Adaptação da habitação ao envelhecimento da população e às necessidades de pessoas e famílias com características especiais.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a integração dos imigrantes na sociedade portuguesa;</li> <li>• Reduzir os factores potenciadores de tensões em torno dos fenómenos migratórios;</li> <li>• Diminuir a exclusão social.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Dinâmica Social 2. Competitividade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
ME / MC / MTSS / CCDR/ JML/ Municípios / Instituições de Ensino/ IPSS's/ Associações Moradores/ Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Agravamento dos processos de exclusão social e do risco de tensões sociais acrescidas, particularmente relacionadas com a população imigrante.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	



título	tipo	código
<b>PARTICIPAÇÃO EM REDE</b>	D	5.3.3
Estímulo à participação dos cidadãos na vida da cidade, nomeadamente através de:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento de projectos integrados de gestão de proximidade;</li> <li>• Construção de serviços e equipamentos de proximidade ao nível de bairro e centros comunitários, estimuladores da sociabilização de vizinhança;</li> <li>• Promoção de iniciativas de participação cidadã.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a participação cidadã.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinâmica Social</li> <li>2. Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
CCDR/ JML/ Municípios / IPSS's/ Associações Moradores/ Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Agravamento da anomia social.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS PARA A PROGRAMAÇÃO E PROMOÇÃO</b>	N	6.1.1
Reforço da programação e da promoção cultural na Região de Lisboa, visando a revalorização dos espaços, espólios e conteúdos de natureza museológica e patrimonial, através da criação de novos percursos temáticos e de roteiros, bem como da melhoria e diversificação dos canais de informação e promoção das actividades culturais.	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a relevância do factor cultural como elemento de diferenciação e afirmação do território;</li> <li>• Aumentar a atractividade cultural da região;</li> <li>• Reforçar a divulgação do património e das actividades culturais na região.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividade</li> <li>2. Dinâmica Social</li> <li>3. Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MC / MEI / SEJD / CCDR / JML / Municípios / ATL / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2013	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Insuficiente alavancagem da actividade cultural desenvolvida na região para fins de reforço da atractividade territorial; dificuldade acrescida em captar novos públicos para as actividades culturais.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>TURISMO RESIDENCIAL</b>	N	6.2.1
Facilitação do desenvolvimento do segmento residencial do sector do Turismo na região, nomeadamente através de:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão da legislação de enquadramento no sentido da clareza, coerência e qualificação;</li> <li>Articulação / contratualizações entre ITP, CCDR-LVT, municípios e promotores.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o desenvolvimento de um segmento de mercado de grande potencial para a região.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Governabilidade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
Governo / MEI / MAOTDR / CCDR / JML / AMRS / AERSET / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
PIDDAC / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	

título	tipo	código
<b>NOVOS SEGMENTOS E PRODUTOS</b>	N	6.2.2
Desenvolvimento de novos segmentos de mercado e de novos produtos turísticos susceptíveis de captar fluxos mais diversificados e qualificados, nomeadamente através de:	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração dos parques naturais da região (Sintra, Cascais, Arrábida Tejo) no produto Turismo da Natureza;</li> <li>Valorização dos produtos turísticos nos segmentos do golfe, turismo cultural, turismo de negócios e cruzeiros;</li> <li>Eco-turismo.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar o perfil da oferta turística da região;</li> <li>Reforçar o posicionamento da Região de Lisboa como destino turístico importante e diversificado a nível europeu.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
1. Competitividade 2. Dinâmica Territorial 3. Governabilidade	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
MEI / MAOTDR / CCDR / ATL / JTCE / JML / Municípios / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Estreitamento da oferta turística regional, com a conseqüente fragilização do sector e vulnerabilização relativamente a evoluções cíclicas afectando segmentos específicos de mercado.	<i>inconvenientes da não-realização</i>	

título	tipo	código
<b>EVENTOS E ATRACÇÕES</b>	<b>E</b>	<b>6.3.1</b>
<p>Organização de eventos, regulares e/ou pontuais, que pelo seu carácter mobilizador induzam alterações estruturantes da oferta turística regional e que, pela sua projecção internacional, contribuam para reforçar o posicionamento da região enquanto destino turístico de primeiro plano, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Belém Redescobertas”: criação na zona de Belém de um pólo de atracções patrimoniais, museológicas e de lazer estreitamente associadas aos Descobrimentos Portugueses, aos Oceanos e à Oceanografia;</li> <li>• Evento-marca anual de projecção internacional;</li> <li>• Evento(s)-âncora na área das artes do espectáculo, performativas ou visuais;</li> <li>• Parque Temático dos Fortes da Costa ancorado na Cidadela de Cascais, articulado com a recuperação dos fortes e respectivo roteiro turístico;</li> <li>• Feira Internacional de referência;</li> <li>• Jogos Olímpicos 2020.</li> </ul>	<i>descrição caracterização</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a relevância do factor cultural como elemento de diferenciação e afirmação do território;</li> <li>• Construir um posicionamento forte e credível do destino Lisboa enquanto região de cruzamentos culturais únicos entre a Europa, a África e a América;</li> <li>• Valorizar o património natural e histórico relacionado com o Oceano e as Descobertas, como forma de acentuar o posicionamento original do destino Região de Lisboa.</li> </ul>	<i>objectivos do projecto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividade</li> <li>2. Dinâmica Territorial</li> <li>3. Governabilidade</li> </ol>	<i>articulação com os eixos estratégicos</i>	
Governo/ MEI / MAOTDR / CCDR / JML / Municípios / ATL / JTCE / Privados	<i>entidades responsáveis</i>	
2020	<i>horizonte de execução</i>	
Fundos Estruturais / PIDDAC / Orçamentos Municipais / Privados	<i>fontes de financiamento</i>	
Desaproveitamento da dinâmica criada no pós-Expo 98 para a consolidação da posição competitiva da Região de Lisboa, num contexto de concorrência cada vez mais intensa entre destinos turísticos.	<i>inconvenientes da não- realização</i>	

## VIII. PARTICIPAÇÃO

## A elaboração da Estratégia Regional Lisboa 2020 contou com a participação das seguintes entidades e individualidades:

adi – Agência de Inovação  
AdP – Águas de Portugal  
AECOPS – Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas  
AEP – Associação Empresarial de Portugal  
AERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa  
AERSET – Associação Empresarial da Região de Setúbal  
AIP – Associação Industrial Portuguesa  
Alcatel Portugal S.A.  
Alto Comissário para a Imigração e Minorias Étnicas  
Amarsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos, S.A.  
AMBELIS – Agência para a Modernização Económica de Lisboa  
AMDS – Associação de Municípios do Distrito de Setúbal  
Amorim Industrial Solutions  
ANA – Aeroportos de Portugal  
ANETIE – Assoc. Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica  
ANTRAM – Assoc. Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias  
APAP – Associação Portuguesa dos Arquitectos Paisagistas  
APL – Administração do Porto de Lisboa  
APLOG – Associação Portuguesa de Logística  
APS – Associação Portuguesa de Suinicultores  
APSS – Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra  
ARS LVT – Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo  
ARTEMREDE – Teatros Associados  
ATL – Associação de Turismo de Lisboa  
AUP – Associação dos Urbanistas Portugueses  
Autoeuropa  
Cacém Polis  
Câmara do Comércio e Indústria Luso-Alemã  
Câmara Municipal de Alcochete  
Câmara Municipal de Almada  
Câmara Municipal da Amadora  
Câmara Municipal do Barreiro  
Câmara Municipal de Cascais  
Câmara Municipal de Lisboa  
Câmara Municipal de Loures  
Câmara Municipal de Mafra  
Câmara Municipal da Moita  
Câmara Municipal do Montijo  
Câmara Municipal de Odivelas  
Câmara Municipal de Oeiras  
Câmara Municipal de Palmela  
Câmara Municipal do Seixal  
Câmara Municipal de Sesimbra  
Câmara Municipal de Setúbal  
Câmara Municipal de Sintra  
Câmara Municipal de Vila Franca de Xira  
CAMPOTEC – Comercialização e Consultoria em Hortofrutícolas, S.A.  
CAP – Confederação dos Agricultores Portugueses  
Caritas de Setúbal  
Carris – Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A.  
CCB – Centro Cultural de Belém  
CCP – Confederação de Comércio e Serviços de Portugal  
CDSSL – Centro Distrital da Segurança Social de Lisboa  
CDSSS – Centro Distrital Segurança Social de Setúbal

CEEETA – Centro de Estudos em Economia da Energia, dos Transportes e do Ambiente  
CGTP – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses  
Comissão de Protecção de Menores de Setúbal  
Comunidade Portuária de Lisboa  
Conselho Regional de Lisboa e Vale do Tejo  
COTHN – Centro Operativo e Tecnológico Hortofrutícola Nacional  
CP – Caminhos de Ferro Portugueses  
CTIC – Centro Tecnológico das Indústrias do Couro  
CTT – Correios de Portugal, S.A.  
Deloitte & Touche  
DGAP – Direcção Geral da Administração Pública  
DGFV – Direcção Geral de Formação Vocacional  
DHV-FBO – Consultores, S.A.  
Direcção Geral de Infra-Estruturas (MDN)  
DRE-LVT – Direcção Regional de Economia de Lisboa e Vale do Tejo  
EMEL – Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa  
Equipa de Acolhimento de Emergência da Cidade de Lisboa  
Escola de Comércio de Lisboa  
Escola Profissional Agrícola D. Dinis da Paia  
Escola Profissional da Amadora/Gustavo Eiffel  
Escola Profissional de Hotelaria e Turismo de Lisboa  
Escola Profissional de Salvaterra de Magos  
Escola Secundária Ferreira Dias  
Escola Secundária Marquês de Pombal  
Escola Superior de Música de Lisboa  
ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação  
FA/UTL – Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa  
FCT/UNL – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa  
FERTAGUS  
FIAPAL – Fórum da Indústria Automóvel de Palmela  
Fundação Calouste Gulbenkian  
GEOTA – Grupo de Estudos de Ordenamento do Território e Ambiente  
HOVIONE Farmacênciã, S.A.  
IA – Instituto do Ambiente  
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas  
ICN – Instituto de Conservação da Natureza  
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional  
IEP – Instituto das Estradas de Portugal  
IGFSE – Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu  
INA – Instituto Nacional de Administração  
INETE – Instituto de Educação Técnica  
INH – Instituto Nacional Habitação  
INR – Instituto dos Resíduos  
Instituto Bento Jesus Caraça  
IPL – Instituto Politécnico de Lisboa  
IPPAR – Instituto Português do Património Arquitectónico  
IPS – Instituto Politécnico de Setúbal  
IPTM – Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos  
IRAR – Instituto Regulador de Águas e Resíduos  
IRS – Instituto de Reinserção Social  
ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa  
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão  
ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade  
IST – Instituto Superior Técnico  
JML – Junta Metropolitana de Lisboa  
Lisboa E-Nova – Agência Municipal de Energia e Ambiente  
LISPOLIS – Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa  
LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil  
LPN – Liga para a Protecção da Natureza  
LX Filmes

Madan Parque de Ciência  
Ministra da Educação  
Ministro do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional  
Misericórdia de Lisboa  
ML – Metropolitano de Lisboa  
Museu Nacional do Azulejo  
Mutualista Açoriana de Transportes Marítimos, S.A.  
NAER – Novo Aeroporto, S.A.  
NERSANT – Núcleo Empresarial da Região de Santarém  
NERSET – Associação Empresarial da Região de Setúbal  
Novabase  
Observatório do Emprego e da Formação Profissional  
Ordem dos Biólogos  
Portugal Telecom – Inovação  
Portway Handling de Portugal, S.A.  
PSP – Comando Metropolitano de Lisboa  
PSP – Comando de Setúbal  
Quaternaire Portugal  
Quercus – Associação Nacional de Conservação da Natureza  
REFER, EP – Rede Ferroviária Nacional  
Secretário de Estado do Ambiente  
Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional  
Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional  
Secretário de Estado do Ordenamento do Território e das Cidades  
Secretário de Estado do Turismo  
Siemens Portugal  
SIMTEJO – Sistema Multimunicipal de Saneamento do Tejo e Trancão  
Sub-Região de Saúde de Setúbal  
Taguspark – Parque de Ciência e Tecnologia  
Transportes Luís Simões, S.A.  
TRANSTEJO – Transportes Tejo, Lda.  
Tratolixo, EIM  
UGT – União Geral de Trabalhadores  
Valorsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos S.A.  
WTeam – Participação e Empowerment  
Ydreams  
Zero em Comportamento

Alcídes Rodrigues  
Álvaro Costa  
Amanda Coyle  
Ana Barroca  
Ana Tostões  
António Branco  
António Mega Ferreira  
António Mendes Baptista  
António Pinho Vargas  
António Pinto Ribeiro  
Bernardo Alves  
Brian Callanan  
Carlos Correia  
Carlos Lopes  
Carlos Magno  
Carlos Zorrinho  
Clara Camacho  
Correia da Fonseca  
Costa Lobo  
Cristina Siza Vieira  
Diogo Vaz Guedes  
Dulce Álvaro Pássaro

Eduardo Cruz  
Elísio Summavielle  
Félix Ribeiro  
Francisco Ferreira  
Francisco Murteira Nabo  
Guilhermino Rodrigues  
Henrique Montelobo  
Henrique Neto  
Hipólito Bettencourt  
Jean-Claude Prager  
Joana Sousa Monteiro  
João Amaral  
João Cravinho  
João Joanaz de Melo  
João Paulo Bessa  
João Pedro Rodrigues  
João Picoito  
Jordi Carbonell  
Jorge Coelho  
Jorge Jacob  
José Afonso Furtado  
José Amaral  
Jose de la Sota  
José Joaquim Leitão  
José Luís Bento Coelho  
José Realinho de Matos  
José Rui Felizardo  
Lúvia Tirone  
Luís Bruno Soares  
Luís Correia da Silva  
Luís Maltez  
Luís Paixão Martins  
Luís Patrão  
Luís Sousa Lobo  
Luís Valadares Tavares  
Manuel Bairrão Oleiro  
Manuel Oliveira Silva  
Márcia Trigo  
Margarida Marques  
Maria de Lourdes Lima dos Santos  
Maria Inês Cordeiro  
Natércia Rego Cabral  
Nuno Gonçalo Vieira Matias  
Nuno Vitorino  
Oliveira das Neves  
Orfeu Flores  
Paulo Ferrão  
Pedro Pissara  
Pierre Bourgogne  
Raquel Henriques da Silva  
Robert Stussi  
Rocha de Matos  
Rui Gomes  
Teresa Almeida  
Teresa Gil  
Tiago Farias  
Tiago Pitta e Cunha  
Vasco Varela  
Vitor Góis  
Volkmar Strauch

## ÍNDICE DE FIGURAS

- 1 A Região de Lisboa no território nacional -18
- 2 A Região de Lisboa: Área Metropolitana de Lisboa e respectivos concelhos - 19
- 3 Políticas Públicas numa perspectiva de renovação do modelo competitivo - 20
- 4 Estrelas emergentes na Europa - 26
- 5 Convergência: desempenho da região no contexto nacional e europeu - 27
- 6 Coesão e competitividade:  
a Região de Lisboa no contexto nacional (1991-95/2000-02) - 27
- 7 Variação populacional na Região de Lisboa - 1991/2001 - 29
- 8 Saldo migratório na Região de Lisboa (1991/2001) - 29
- 9 Índice de envelhecimento da população (2001) - 29
- 10 Proporção de população de nacionalidade estrangeira na região (2001) - 30
- 11 Zonas críticas urbanas e espaços desqualificados na Região de Lisboa - 33
- 12 Densidade dos alojamentos (2001) - 34
- 13 Principal meio de transporte nos movimentos pendulares na região - 37
- 14 Logística na Região de Lisboa - 38
- 15 Infraestruturas de transportes da Região de Lisboa - 40
- 16 Evolução da população servida com abastecimento de água no domicílio - 42
- 17 Taxas de cobertura populacional de ligação a ETAR - 43
- 18 Água e natureza na Região de Lisboa - 45
- 19 Consumo de energia eléctrica (kWh), por tipo de consumo (2004) - 46
- 20 Evolução da energia eléctrica (GWh) produzida a partir de fontes renováveis - 46
- 21 Evolução da energia eléctrica (GWh) produzida a partir de energia eólica - 47
- 22 Mapa da megalópole europeia - 50
- 23 Posição das regiões capitais na Europa alargada (contexto nacional e europeu) - 51
- 24 A diferenciação qualitativa da Região de Lisboa  
(internacionalização e capacidade exportadora) - 52
- 25 Terciarização da população por concelhos da Região de Lisboa - 53
- 26 Especialização produtiva na Região de Lisboa - 54
- 27 A diversidade industrial nas principais cidades das regiões europeias - 55
- 28 Evolução das despesas em I&D nas regiões portuguesas na despesa nacional - 56
- 29 I&D empresarial na região alargada de Lisboa (mega-região) - 56
- 30 % de recursos humanos e despesas com I&D nas regiões europeias - 57
- 31 Médicos por 1000 habitantes nas regiões capitais europeias  
e regiões portuguesas (2003) - 63
- 32 Taxa de desemprego total e feminino - 64
- 33 Taxa de desemprego jovem (15-24 anos) nas regiões europeias capitais (2003) - 64
- 34 Evolução do desemprego de longa duração - 64
- 35 População com ensino superior na Região de Lisboa - 69
- 36 Cenários para Lisboa – Tabela de identificação das variáveis-chave - 81
- 37 Micro cenários - 84
- 38 Lisboa Euro-Região Singular: Uma região interactiva centrada nas pessoas - 91
- 39 Região de polarização metropolitana - 94
- 40 Corredores multimodais da Região de Lisboa e Vale do Tejo - 94
- 41 Principais eixos e domínios para o desenvolvimento regional - 99
- 42 Modelo de governação activa regional de Lisboa - 135

## ÍNDICE DE QUADROS

- 1 Indicadores territoriais e demográficos - 28
- 2 Previsão demográfica - 28
- 3 Indicadores para a Península de Setúbal - 35
- 4 Destino final dos resíduos urbanos (em toneladas, 2002) - 43
- 5 Percentagem de população por sector de actividade (1991/2001) - 53
- 6 Beneficiários do Rendimento Social de Inserção na Região de Lisboa (2003) - 62
- 7 Número de pensionistas e valor médio das pensões na Região de Lisboa - 63
- 8 Evolução da população estrangeira residente 2000-2005, por país de origem - 65
- 9 População estrangeira residente em Portugal e na região por escalões etários e sexo - 66
- 10 Total de população estrangeira na Região de Lisboa e em Portugal (2005) - 66
- 11 Alunos matriculados (público e privado) segundo o ensino ministrado - 68
- 12 Percentagem de população por nível de ensino atingido - 69
- 13 População empregada segundo a profissão principal - 70

## CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Páginas	6, 36, 101, 150: Filipe Jorge 7, 33, 85: CCDRLVT 13: GLOBEXPLORER 23, 67, 71, 104, 137: Rui Paulo da Cruz 24, 54, 142: VW AUTOEUROPA 30, 48, 72, 92, 102, 105, 114, 123, 128, 161: Bernardo Coelho 32, 41, 44, 45, 58, 62, 92, 112, 116: OF.COM 35, 167: Filipe Jorge, Atlas Urbanístico de Lisboa, ed. ARGUMENTUM 42: SIEMENS 47, 82: EDP 60, 63, 66, 78, 87, 90, 98, 108, 120, 125, 132: CASA DO SABER
---------	--

**Título**

LISBOA 2020  
UMA ESTRATÉGIA DE LISBOA PARA A REGIÃO DE LISBOA

*Coordenação Geral* António Fonseca Ferreira

*Coordenação* Paula Cristina Cunha

*Executiva*

*Apoio à* João Afonso

*Coordenação*

*Coordenadores por* **Coesão Social**

*Áreas Temáticas* Isabel Guerra

Vanessa Sousa

**Competitividade e Internacionalização**

Augusto Mateus

Paulo Madruga

**Território**

João Ferrão

**Ambiente**

Álvaro Martins

**Cultura**

Catarina Vaz Pinto

**Inovação & Desenvolvimento Tecnológico**

Manuel Laranja

**Mobilidade**

José Manuel Viegas

Hélder Cristóvão

**Recursos Humanos**

António Marques

**Requalificação Metropolitana**

Carlos Pina

**Turismo**

Vítor Costa

**Outras participações** Eurídice Pereira

Fernanda do Carmo

João Paulo Bessa

Moura de Campos

Sebastião Lima Rego

Vasco Campilho



## Comissão de Coordenação e Desenvolvimento de Lisboa e Vale do Tejo

**Morada** Rua Artilharia Um, 33, 1269-145 Lisboa

**Telefone** 21 383 71 00

**Fax** 21 383 12 92

**Endereço Internet** [www.gestaoestrategica.ccdr-lvt.pt](http://www.gestaoestrategica.ccdr-lvt.pt)

[www.ccdr-lvt.pt](http://www.ccdr-lvt.pt)

**Data** Abril de 2007