



Universidade de Aveiro Departamento de Ciências Sociais,
2013 Políticas e do Território

**Maria José Fragata
Pimentel**

**Ordenamento do Território e
Gestão da Qualidade**

**Maria José Fragata
Pimentel**

**Ordenamento do Território e
Gestão da Qualidade**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Planeamento Regional e Urbano, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Pedro Manuel Saraiva do Departamento de Engenharia Química da Universidade de Coimbra.

Para a Camila
Para os mais pequenos: António, Inês, José e Rita

O Júri

Presidente:

Doutor Paulo António dos Santos Silva, Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais:

Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio
Professor Auxiliar da Universidade do Minho (arguente)

Doutor Pedro Manuel Tavares Lopes de Andrade Saraiva
Professor Catedrático da Universidade de Coimbra
(orientador)

Agradecimentos

Aos meus orientadores
Aos meus colegas

Palavras-Chave

ordenamento do território; município; monitorização; avaliação, indicadores; gestão da qualidade.

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo propor, no quadro de um sistema de gestão da qualidade, uma metodologia para construção de uma estrutura de indicadores relativos a objetivos municipais de ordenamento territorial.

Para tal percorreram-se as seguintes etapas, reveladoras da metodologia adotada:

- Identificação de objetivos do Ordenamento Municipal do Território, com base em legislação e bibliografia de âmbito nacional e europeu, tendo-se chegado a uma lista sistematizada de 27 objetivos gerais, enquadrados em 8 temas.
- Reunião e confronto, com base em conhecimento erudito, de princípios de Gestão da Qualidade e de conceitos de Monitorização e de Avaliação, estes inerentes às teorias de planeamento do território. Reportaram-se ambos à gestão por processos, incidindo especialmente na matéria relativa a indicadores.
- Conceção, com base nos conhecimentos adquiridos, de uma estrutura de indicadores para monitorização e avaliação do ordenamento municipal do território. Combinação de indicadores respeitantes ao território com indicadores relativos à ação municipal que visa a transformação desse mesmo território.
- Início de ensaio, na Câmara Municipal de Coimbra, de aplicação desta estrutura de indicadores a um dos objetivos gerais de ordenamento do território.

Foi possível concluir que a proposta encerra forte potencial e grande desafio, podendo contribuir para induzir maior rigor no planeamento de toda a atividade municipal, mas exigindo alterações muito significativas na prática dominante.

Keywords

Land use planning; municipality; monitoring; assessment; indicators; quality management.

Abstract

The present work aims to propose, in the framework of a quality management system, a methodology to construct a structure of indicators related with the municipal goals for the land use planning.

With that aim, the following stages, which by themselves reveal the methodology adopted, were pursued:

- Identification of the goals of the Municipal Land Use Planning based on the National and European legislations and bibliography: 27 general goals were found integrated in 8 different themes.
- The principles of quality management (included in the NP EN ISO norm 9001) and the concepts of monitoring and assessment (inherent to the theories of land planning) were put together and collated. Both related to a process approach, with special emphasis on the indicators.
- Based on knowledge acquired in the previous stage, a structure of indicators for monitoring and assessing the municipal land use planning was built up. Indicators related to the land use were combined with indicators associated to the municipal actions related with the transformation of the land use.
- Starting of an essay for applying that structure of indicators to one of the general goals of the land use planning of the City Hall of Coimbra.

It was possible to conclude that the proposal developed in the present work contains both a strong potential and a great challenge, being able to contribute for introducing a larger degree of accuracy in the municipal activity but requiring very significant changes in the present municipal practices.

ÍNDICE

ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E GESTÃO DA QUALIDADE

I - Apresentação / *pág. 1*

1. Problemática e objetivos do trabalho / *págs. 1 e 2*
2. Metodologia adotada / *págs. 3 e 4*

II - Formulação de Objectivos para o Ordenamento Municipal do Território / *pág. 5*

1. Ordenamento municipal do território / *pág. 5*
 - 1.1. Conceito de território / *págs. 5 e 6*
 - 1.2. Conceito e princípios fundamentais de ordenamento do território / *págs. 7 a 9*
 - 1.3. Competências municipais / *págs. 10 e 11*
2. Formulação de objetivos gerais / *pág. 11*
 - 2.1. Fontes e critérios / *págs. 11 a 13*
 - 2.2. Formulação de objetivos por temas / *págs. 13 e 14*
 - 2.2.1. Qualificar o Ambiente e a Paisagem / *págs. 15 a 17*
 - 2.2.2. Valorizar Recursos e Qualificar Infraestruturas / *págs. 17 a 19*
 - 2.2.3. Prevenir e Minimizar Riscos / *págs. 19 a 20*
 - 2.2.4. Promover o Desenvolvimento Rural / *págs. 20 a 22*
 - 2.2.5. Ordenar e Desenvolver as Áreas Urbanas / *págs. 22 a 25*
 - 2.2.6. Assegurar o Acesso à Habitação e aos Equipamentos de Uso Coletivo / *págs. 25 a 27*
 - 2.2.7. Reforçar a Competitividade Territorial / *págs. 27 a 30*
 - 2.2.8. Reforçar a Eficácia e Eficiência da Gestão Territorial / *págs. 30 a 32*

III - Estrutura de indicadores para monitorização e avaliação no quadro da Gestão da Qualidade / *pág. 33*

1. Gestão da Qualidade / *págs. 33*
 - 1.1. Conceito, princípios fundamentais e potencialidades / *págs. 33 a 35*
 - 1.2. Gestão por processos / *págs. 36 a 41*
2. Monitorização e Avaliação / *pág. 41*
 - 2.1. Conceitos / *págs. 41 a 44*
 - 2.2. Questões organizacionais e processuais / *págs. 45 a 50*
3. Objetivos e Indicadores / *pág. 50*
 - 3.1. Conceitos e tipologias / *págs. 50 a 53*
 - 3.2. Requisitos técnicos dos indicadores / *págs. 53 a 55*
4. Proposta de Estrutura de Indicadores aplicável à atividade municipal de Ordenamento do Território / *pág. 56 a 62*

IV - Ensaio de aplicação na Câmara Municipal de Coimbra / pág. 63

1. Ensaio de aplicação da “Estrutura de Indicadores” formulada a um Objetivo Geral de Ordenamento de Território / pág. 63
 - 1.1. Aprofundamento do objetivo geral / págs. 64 a 70
 - 1.2. Formulação de objectivos específicos e escolha dos correspondentes indicadores págs. 70 a 72
 - 1.3. Tarefas subsequentes / pág. 73
2. Sistema de Gestão da Qualidade na Câmara Municipal de Coimbra / págs. 73 a 76
3. Reflexão sobre os desafios e impactos deste ensaio no Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Coimbra / págs. 77 a 80

V - Conclusões / págs. 78 a 81

Bibliografia / págs. 82 a 94

Anexos:

Anexo I - Pesquisa de objetivos de Ordenamento do Território e descrição e justificação dos objetivos escolhidos / págs. 95 a 131

Anexo II - Manual da Qualidade da Câmara Municipal de Coimbra - 2012 / págs. 132 a 179

Lista de Figuras:

Esquema da metodologia adotada / pág. 3

As três dimensões do desenvolvimento sustentável / pág. 9

Razões para efetuar a monitorização / pág. 44

Pirâmide do conhecimento / pág. 52

Ficha de caracterização de indicador / pág. 55

Estrutura do modelo PSR - Pressão, Estado e Resposta / pág. 57

Estrutura do modelo FMPSIR - Forças Motrizes, Pressões, Estado, Impactos e Respostas / pág. 58

Modelo da Estrutura de Indicadores - Proposta / pág. 60

Cidade de Coimbra - Centralidades / págs. 67 e 68

Hierarquização das centralidades da cidade de Coimbra / pág. 69

Obj. específicos e indicadores para o reforço das centralidades intra-urbanas escolhidas / pág. 72

Mapa de processos do Sistema de Gestão da Qualidade da Câm. Municipal de Coimbra / pág. 74

Na verdade, um dos dramas das políticas públicas é a de se constituírem como focos de intensa produção de informação, sem que, contudo, tal abundância possua qualquer relação operacional com um verdadeiro conhecimento por parte dos agentes que as devem implementar, e ainda menos provoque um efeito de esclarecimento junto dos destinatários para as quais elas são desenhadas. No mar da informação fragmentada reina a ausência de sentido, a amnésia estratégica e a ignorância no agir concreto. Só com a comunicação, que é condição do verdadeiro saber, pode existir esperança de que o interesse público possa ser servido, e a essência das políticas públicas realizada (Marques, 2011).

I - Apresentação

1. Problemática e objetivos do trabalho

Com um percurso profissional ligado ao ordenamento do território/ administração urbanística e, mais recentemente, à “gestão da qualidade” de âmbito municipal, a escolha do tema surgiu naturalmente, em complemento e articulação com a atividade profissional.

O processo acelerado de urbanização da sociedade ocorrido nas últimas décadas do século XX não foi enquadrado por políticas territoriais suficientemente objetivadas, nem por desempenhos eficazes da administração pública.

Apesar do conceito de sustentabilidade estar presente em todos os discursos e intenções, na prática, a falta de estratégias e ausência de controlo do desenvolvimento de ocupação do território tem conduzido ao desperdício de recursos ambientais e financeiros.

O Estado tem o dever de promover, “de forma articulada, políticas activas de ordenamento do território e de urbanismo, nos termos das atribuições e das competências dos respectivos órgãos, de acordo com o interesse público e no respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.” (N.º 1 do artigo 4.º do DL 48/98, de 11 de Agosto - LBOTU).

Tem o dever, ainda, de proceder ao acompanhamento e avaliação técnica da política e gestão de ordenamento do território e da adequação dos respetivos instrumentos (Artigos 28.º e 29.º). Para o efeito, o artigo 144.º do DL n.º 316/2007, de 19 de Setembro (Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial) preconiza a criação de um observatório responsável pela recolha e tratamento da informação de carácter estatístico, técnico e científico relevante.

Para um ordenamento eficaz do território afigura-se indispensável a necessidade de definição de objetivos claros e precisos, a correspondente mobilização dos instrumentos e dos recursos necessários para a sua execução e, ainda, a recolha e tratamento regular de dados e indicadores que permitam uma avaliação continuada.

Não obstante, a clarificação de objetivos, tal como a correspondente monitorização e avaliação, não são ainda uma prática sistemática e generalizada.

Resultado dos programas de simplificação administrativa, um número significativo de municípios tem implementado Sistemas de Gestão da Qualidade, já certificados ou em certificação.

Este Sistema está associado à família de normas ISO 9000, reconhecidas internacionalmente e que consubstanciam boas práticas de gestão.

Embora o cumprimento dos requisitos das normas não garanta a excelência dos resultados da atividade dos municípios, a metodologia implícita às normas e aos chamados modelos de excelência ou da qualidade total pode ajudar a prosseguir esse objetivo.

O planeamento estratégico, a definição de objetivos, de processos e de indicadores, a

monitorização e avaliação dos processos e dos produtos, o desenvolvimento e gestão dos recursos, a procura da satisfação dos clientes e do bem-estar público configuram modelos e técnicas que se afigura possuírem um potencial aplicável ao Ordenamento do Território.

O objetivo da monitorização e avaliação é fornecer a informação necessária para a tomada de decisões sobre a manutenção ou eventuais alterações dos objetivos e estratégias adotadas.

Pressuposto da monitorização é a existência de objetivos concretos e definidos aos vários níveis da administração, central e local, e dos órgãos de gestão.

A monitorização pressupõe a recolha de dados que, processados, se transformam em informação cuja análise se transforma em conhecimento. É o conhecimento que permite a tomada de decisões sobre as ações a concretizar ou rumos a prosseguir.

A escolha de indicadores é fundamental para a fiabilidade e relevância da informação, devendo respeitar um conjunto de características que os torna adequados à finalidade.

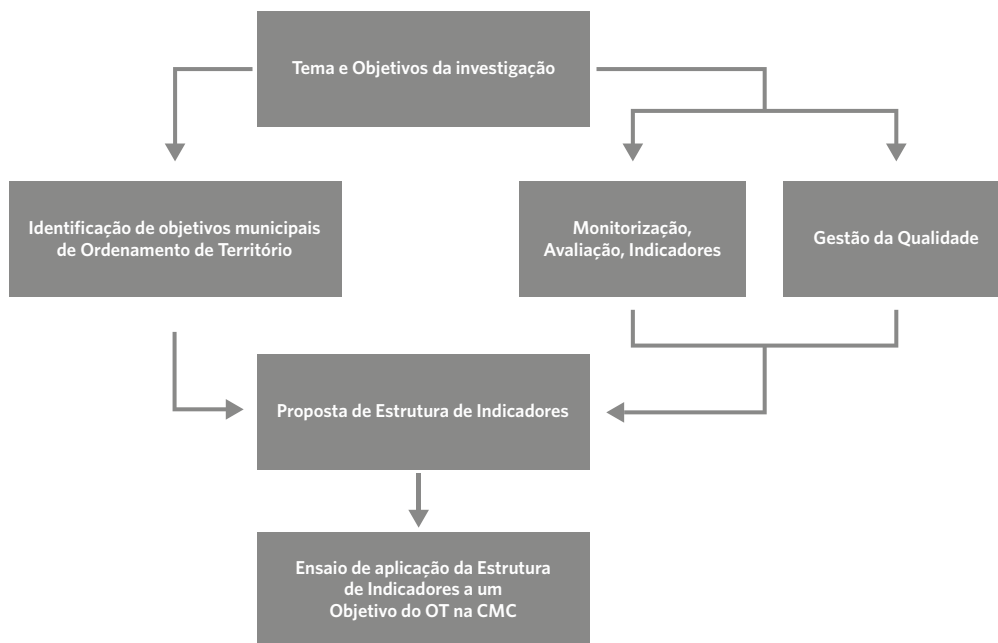
Este conjunto de afirmações, corrente em metodologias de planeamento do território, é também de alguma forma intrínseco à normativa associada à “gestão da qualidade”.

O **objectivo principal** do trabalho é propor, no quadro de um Sistema de Gestão da Qualidade, uma metodologia para estruturação de sistemas de indicadores relativos aos objetivos municipais de ordenamento territorial.

Como **objetivos secundários**, pretende-se:

- Uma clarificação/definição dos objectivos municipais relativos ao ordenamento do território.
- Confrontar os processos de monitorização e avaliação (sempre presentes nas teorias de planeamento do território) com o preconizado pela Norma NP ISO 9001.
- Sistematizar metodologias de escolha de sistemas de indicadores.
- Aplicar os conhecimentos adquiridos na Câmara Municipal de Coimbra.

2 - Metodologia adotada



O trabalho inicia-se com a escolha do tema e a definição de objetivos, explicitadas no subcapítulo anterior.

Através de pesquisa bibliográfica fixam-se os conceitos de “território”, “ordenamento do território” e “sustentabilidade”, intimamente relacionados e fulcrais para o desenvolvimento do trabalho.

Sistematiza-se a legislação sobre as competências municipais no que se refere às matérias mais diretamente ligadas ao ordenamento do território.

Pretendendo-se identificar objetivos atuais, que sejam consensuais e aplicáveis à generalidade dos municípios portugueses, com conteúdo suficiente para abarcar as áreas que são da sua competência, recorre-se à pesquisa bibliográfica de documentos recentes e de abrangência nacional e europeia, orientadores de estratégias de desenvolvimento e ordenamento do território.

Perante a vastidão do tema e a grande quantidade de bibliografia, começou por sistematizar-se a informação de acordo com os vetores do desenvolvimento sustentável (já que comuns a quase todos os documentos), procurando a sua articulação com grandes áreas das competências municipais, o que se traduziu na seleção dos seguintes vetores: Desenvolvimento Sócio-Económico e Melhoria da Qualidade de Vida; Proteção do Ambiente e Gestão dos Recursos Naturais; Utilização Racional do Território; Governância Territorial. Conseguiu-se assim uma primeira leitura dos diversos documentos, orientada desde logo para os campos de intervenção dos municípios.

Não obstante este esforço de sistematização, o conjunto alcançado (ver Anexo I, a e b) revelou-se ainda demasiado extenso e complexo, não respondendo à necessidade de definição de objetivos operacionalizáveis, monitorizáveis e avaliáveis à escala municipal.

Adotou-se então uma atitude de contenção no que se refere ao número de objetivos a selecionar, tendo-se fixado para a sua escolha os seguintes critérios (explicitados no capítulo II e, com mais desenvolvimento, no Anexo I):

- Terem relação direta com a componente física do ordenamento do território, sem prejuízo da sua abordagem alargada.
- Serem atingíveis, total ou parcialmente, à escala municipal.
- Serem monitorizáveis através de indicadores de acesso fácil.
- Serem independentes entre si.
- Terem, também entre si, escala similar.
- Serem aplicáveis na maioria dos municípios.

Mesmo assim, identificaram-se ainda 27 Objectivos Gerais, integrados nos seguintes oito temas (ver capítulo II):

- A.** Qualificar o Ambiente e a Paisagem.
- B.** Valorizar Recursos e Qualificar Infraestruturas.
- C.** Prevenir e Minimizar Riscos.
- D.** Promover o Desenvolvimento Rural.
- E.** Ordenar e Desenvolver as Áreas Urbanas.
- F.** Assegurar o Acesso à Habitação e aos Equipamentos de Uso Colectivo.
- G.** Reforçar a Competitividade Territorial.
- H.** Reforçar a Eficácia e Eficiência da Gestão Territorial.

Paralelamente, sistematizam-se os conceitos ligados à Gestão da Qualidade através de bibliografia da especialidade e da análise das normas da família ISO 9000, tendo-se aprofundado especialmente o conceito de gestão por processos.

Aprofundaram-se os conceitos e as fases essenciais da montagem de um processo de Monitorização e Avaliação, recorrendo a bibliografia relativa a experiências essencialmente inglesas e americanas e ao trabalho desenvolvido pela ainda DGOTDU, Direção Geral do Ordenamento do Território, e Desenvolvimento Urbano, para a definição de um Sistema Nacional de Indicadores e Dados de Base sobre o ordenamento do território e o desenvolvimento urbano. De relevar, nesta procura, os critérios relativos à tipificação de indicadores.

Com base neste conhecimento, nas dinâmicas de ocupação de ordenamento do território e com a preocupação de evitar complexidades que tornassem o sistema impraticável, construiu-se uma proposta de Estrutura de Indicadores para a monitorização dos projetos e ações municipais, que concretizem objetivos de ordenamento do território.

Esta proposta começou a ser testada nos serviços de Planeamento Urbanístico da Câmara Municipal de Coimbra, para um dos objetivos do ordenamento do território elencados – Reforçar as Centralidades Intra-urbanas. O teste revelou-se viável, tendo, além disso, colocado diversos desafios de fundo ao Sistema de Gestão da Qualidade em implementação no Município.

II – Formulação de Objectivos para o Ordenamento Municipal do Território

1. Ordenamento municipal do território

1.1. Conceito de território

É frequente a utilização de forma indistinta dos termos “espaço” e “território” e também a utilização do conceito “território” com significados variáveis de acordo com as diferentes disciplinas.

Para distinguir “espaço” de “território” Claude Raffestin (Apud Bordo, et al., 2004) refere que o espaço é anterior ao território e que este é o resultado de uma ação conduzida por um ator sintagmático (o que realiza um programa). Este, ao apropriar-se do espaço, “territorializa-o”. O espaço é uma “matéria-prima” e o território produz-se a partir dele e apoia-se nele.

Para Alves, (2001) “território” é um sistema mais complexo do que “espaço” na medida em que traduz as relações que a sociedade estabelece e a forma como se apropria desse espaço.

Na perspetiva do ordenamento, assume-se território como um sistema – sistema territorial - que integra vários subsistemas complexos e instáveis (Alves, 2001):

- Sistema humano;
- Sistema cultural;
- Sistema tecnológico;
- Sistema económico;
- Sistema espacial;
- Sistema político;
- Sistema natural ou ecológico.

Como sistema pode ser analisado a várias escalas: ampliada, para a uma perspetiva global; ampla, ou reduzida, para análises mais pormenorizadas.

Pode ainda ser dado ênfase a um ou vários dos subsistemas, obtendo resultados parcelares válidos, mas insuficientes para uma visão global.

É ainda importante para a continuação deste trabalho, identificar as componentes do território.

Referenciando-nos ainda a Alves (2001) elegemos cinco componentes que interagem na organização do território:

- De natureza biofísica;
- De natureza económica e social;
- De natureza política, administrativa e institucional;
- De expressão física da humanização;

- Agentes e atores.

Cada uma destas componentes possui vários atributos cuja combinação em quantidade, qualidade e características, determina as especificidades ou “conteúdos territoriais”. Referem-se alguns:

-Componentes de natureza biofísica:

- Clima;
- Formação geológica;
- Águas superficiais;
- Formação pedológica e tipos de solos;
- Relevo e modulação do terreno;
- Fauna e flora;

-Componentes de natureza económica e social:

- Comunidades humanas;
- Relações e atividades sociais;
- Cultura;
- Atividades económicas, sistemas produtivos, tecnologia, inovação;
- Redes de transporte e comunicações - fluxos;

- Componentes de natureza política, administrativa e institucional:

- Tratados, acordos, convenções;
- Atribuições, competências, jurisdições, orçamentos;
- Leis, códigos, regulamentos;
- Políticas, planos, programas, decisões;

- Componentes de expressão física da humanização:

- Forma e composição urbana, edificações, volumetria e densidades;
- Estrutura dos usos e funções urbanas;
- Redes de infraestruturas e espaços canais;

- Agentes e atores:

- Organismos internacionais;
- Estado, governo, autarquias e outras organizações governamentais;
- Associações e organizações não governamentais;
- Indivíduos, empresas, associações e organizações profissionais;
- Protocolos, parcerias, contratos-programa.

Na perspetiva do ordenamento do território é necessário considerar cada uma das componentes, separadamente e em conjunto, com as suas interdependências, sendo que a estrutura física do território reflete a evolução de todas essas componentes.

1.2. Conceito e princípios fundamentais de ordenamento do território

A Carta Europeia do Ordenamento do Território (1983) define ordenamento do território como sendo “a tradução espacial das políticas económica, social, cultural e ecológica da sociedade. É, simultaneamente, uma disciplina científica, uma técnica administrativa e uma política que se desenvolve numa perspectiva interdisciplinar e integrada tendente ao desenvolvimento equilibrado das regiões e à organização física do espaço segundo uma estratégia de conjunto”.

A lei de bases da política de ordenamento do território e urbanismo, LBOTU, refere no artigo 1.º que “A política de ordenamento do território e de urbanismo define e integra as acções promovidas pela Administração Pública, visando assegurar uma adequada organização e utilização do território nacional, na perspectiva da sua valorização, designadamente no espaço europeu, tendo como finalidade o desenvolvimento económico, social e cultural integrado, harmonioso e sustentável do País, das diferentes regiões e aglomerados urbanos.”

Alves (2001) sustenta que no conceito de ordenamento do território estão implícitas duas visões: retrospectiva (os conhecimentos atuais, os fatores ideológicos, políticos, económicos, sociais e tecnológicos) e prospetiva (a sua evolução no futuro).

Da bibliografia conclui-se que o ordenamento do território trata da concretização das políticas públicas dos vários domínios, prosseguindo, num horizonte temporal alargado, um desenvolvimento sustentável e uma visão de futuro, através da gestão, orientada, das atividades humanas, centrando-se na sua tradução espacial.

Decorrem dos direitos constitucionais os princípios fundamentais aplicáveis ao ordenamento do território em Portugal, concretizando a LBOTU, no seu artigo 5.º, os princípios gerais da política de ordenamento do território e de urbanismo:

- a) Sustentabilidade e solidariedade intergeracional, assegurando a transmissão às gerações futuras de um território e de espaços edificados correctamente ordenados;
- b) Economia, assegurando a utilização ponderada e parcimoniosa dos recursos naturais e culturais;
- c) Coordenação, articulando e compatibilizando o ordenamento com as políticas de desenvolvimento económico e social, bem como as políticas sectoriais com incidência na organização do território, no respeito por uma adequada ponderação dos interesses públicos e privados em causa;
- d) Subsidiariedade, coordenando os procedimentos dos diversos níveis da Administração Pública, de forma a privilegiar o nível decisório mais próximo do cidadão;
- e) Equidade, assegurando a justa repartição dos encargos e benefícios decorrentes da aplicação dos instrumentos de gestão territorial;
- f) Participação, reforçando a consciência cívica dos cidadãos através do acesso à informação e à intervenção nos procedimentos de elaboração, execução, avaliação e revisão dos instrumentos de gestão territorial;

g) Responsabilidade, garantindo a prévia ponderação das intervenções com impacte relevante no território e estabelecendo o dever de reposição ou compensação dos danos que ponham em causa a qualidade ambiental;

h) Contratualização, incentivando modelos de actuação baseados na concertação entre a iniciativa pública e a iniciativa privada na concretização dos instrumentos de gestão territorial;

i) Segurança jurídica, garantindo a estabilidade dos regimes legais e o respeito pelas situações jurídicas validamente constituídas.”

Alves (2001) elenca ainda como princípios nucleares os seguintes:

- Do interesse público, “em que a intervenção do Estado e dos poderes públicos sobre o território deve prosseguir sempre finalidades de interesse coletivo”;
- Da eficiência e racionalidade, “na utilização parcimoniosa de recursos naturais, culturais e financeiros e na disposição ou oferta dos bens e serviços da responsabilidade do Estado”.

Pardal (et al. 1993) refere o princípio da eficiência, eficácia e validade social em que a eficiência do ordenamento do território está relacionada com o “cumprimento da norma, que depende do seu rigor formal e da capacidade executiva das entidades competentes pela sua aplicação”. A eficácia é conseguida quando são atingidos os objectivos propostos. Finalmente as opções de ordenamento do território adquirem validade social quando são aceites e reconhecidas pela consciência social, no contexto dos valores culturais dominantes e no conhecimento científico e técnico atualizado.

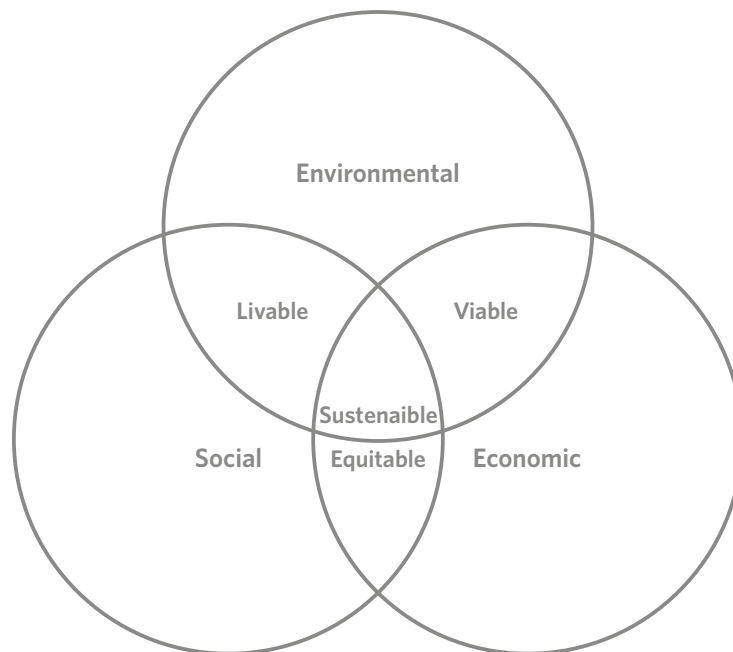
O conceito de ordenamento do território é atualmente indissociável do conceito de desenvolvimento sustentável.

Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são termos que surgem em todas as áreas, muitas vezes afastados do seu verdadeiro sentido, de forma demagógica ou com o objetivo de promoção de vendas dos mais variados produtos, apropriados por empresas que pretendem obter vantagens competitivas ou melhorar a sua imagem junto dos consumidores.

Desenvolvimento sustentável é um conceito recente: foi em 1987, na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento que o relatório “Nosso Futuro Comum”, ou relatório Brundtland, o refere e se inicia a sua difusão. A expressão procurava compatibilizar crescimento económico e preservação ambiental, numa tentativa de conciliação de discursos e de continuidade do modelo de desenvolvimento do mundo ocidental (Alves, 2009).

O conceito de desenvolvimento sustentável integra três dimensões: económica, onde se deve medir a eficiência macrossocial; social, onde se deve garantir equidade na distribuição de renda e bens assim como uma diminuição da diferença entre as classes sociais; ambiental, onde se devem racionalizar recursos e desenvolver tecnologias e políticas ambientalmente mais adequadas. As três dimensões interagem e sobrepõem-se, resultando um desenvolvimento equitativo (resultante da interação entre as dimensões social e económica), viável (o desenvolvimento económico deve

sujeitar-se à capacidade dos ecossistemas e à disponibilidade dos recursos não renováveis), e em que é possível a qualidade de vida (interação entre as dimensões económica e social) (Tanguay et al., 2010).



As três dimensões do desenvolvimento sustentável
Fonte: Tanguay et al., 2010

No desenvolvimento do conceito têm-se acrescentado outras componentes como a dimensão institucional, que prevê a criação de meios que possibilitem a participação pública e co-responsabilização dos agentes institucionais no processo de tomada de decisões; territorial, prevendo uma relação rural-urbana equilibrada e a redução das aglomerações humanas e cultural, onde se valorizam as especificidades culturais de cada local.

Desempenhando as cidades um papel fundamental no processo de desenvolvimento, a sua gestão deverá orientar-se segundo as dimensões do desenvolvimento sustentável. Neste contexto surgiu em 1994 a Carta das Cidades Europeias para a Sustentabilidade ou Carta de Aalborg, primeiro de uma série de documentos sobre o tema que têm enquadrado o trabalho relacionado com o desenvolvimento sustentável ao nível municipal.

1.3. Competências municipais

O poder local assenta, em termos organizacionais, financeiros e de responsabilidades em três princípios estruturantes (Rodrigues, 2009):

- O princípio da autonomia local;
- O princípio da descentralização;
- O princípio da subsidiariedade.

A autonomia do poder local desdobra-se em autonomia jurídica, separando os municípios dos restantes elementos do Estado; em auto-determinação, que permite a tomada autónoma de decisões através dos seus órgãos representativos; autonomia normativa, com capacidade para elaborar os seus regulamentos; administrativa, com capacidade para produzir atos jurídicos definitivos e financeira, com capacidade para gestão dos próprios recursos financeiros.

O princípio da descentralização administrativa determina que as pessoas coletivas possam tomar as suas decisões sem estarem sujeitas à superintendência dos órgãos superiores. Na administração local este princípio traduz-se na possibilidade de influenciar as políticas públicas, de potenciar a participação popular e também a melhor compreensão e satisfação das necessidades locais.

O princípio da subsidiariedade prevê que as decisões sejam tomadas ao nível mais próximo do cidadão, o que tem motivado um aumento das competências as autarquias locais, transferidas da administração central (Rodrigues, 2009).

A lei 159/99, de 14 de Setembro, que delimitava a intervenção da administração central e da administração local, estabelecia nos artigos 16.º a 31.º as competências dos órgãos municipais. Foi em 12 de Setembro revogada pela Lei 75/2013, que veio estabelecer o regime jurídico das autarquias locais, aprovar o estatuto das entidades intermunicipais, estabelecer o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprovar o regime jurídico do associativismo autárquico.

Mantêm-se as atribuições dos municípios (n.º 2 do artigo 23.º da Lei 75/2003, igual ao artigo 2.º da Lei 159/99):

- Equipamentos rural e urbano, energia, transportes e comunicações, educação, património, cultura e ciência, tempos livres e desporto, saúde, ação social, habitação, protecção civil, ambiente e saneamento básico, defesa do consumidor, promoção do desenvolvimento, ordenamento do território e urbanismo, polícia municipal e cooperação externa.

No entanto na nova Lei são retirados os artigos que estabeleciam concretamente as competências municipais, substituindo-se aqueles pelo artigo 33.º, "Competências materiais", que de forma mais genérica elenca os domínios de intervenção da câmara municipal.

Esta opção dificulta a distinção que Rodrigues (2009) refere dever ser feita entre as competências em que o Município tem um papel complementar do Estado Central, daquelas em que o Município

tem o papel fundamental, criando ambiguidade que poderá diminuir a eficácia da administração e, até, pôr em causa a autonomia local.

2. Formulação de objetivos gerais

2.1 Fontes e critérios

O presente capítulo refere-se à procura e identificação de um conjunto de Objectivos a prosseguir no processo municipal de planeamento e gestão no âmbito do Ordenamento do Território (OT). Pretende-se identificar objetivos que sejam aplicáveis à generalidade dos municípios portugueses, em número suficiente para abarcar as áreas que são da competência municipal e que produzem no território impactos diretos.

Optou-se por consultar alguns dos muitos documentos produzidos no âmbito da Comissão Europeia, relacionados com o OT. Entre outros: desde a Carta Europeia de Ordenamento do Território de 1983, até aos mais recentes como a Agenda Territorial da União Europeia de 2007 e as suas versão atualizada em 2011 (Anexo I, a) ou o Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia de 2008.

Analisaram-se em seguida os diplomas e documentos estratégicos relacionados com a Política de OT (Anexo I, b): Lei de Bases do Ambiente (1987), Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e do Urbanismo (1998), os objetivos elencados no Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE) 2005-2008, na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) (2007) e os objetivos estratégicos referidos no Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (2007).

Constatou-se que os conteúdos destes documentos:

- São coerentes entre si: a sua produção tem sido sequencial e orientada pelos princípios da sustentabilidade e coesão social e territorial.
- São relativamente estáticos, na medida em que os mais recentes não preconizam avanços ou alterações muito significativos relativamente aos anteriores.
- Referem-se essencialmente a desenvolvimento de conceitos e a orientações, apontando objectivos mas não fornecendo indicações de operacionalização.

Pretendendo encontrar objetivos mais direccionados para a expressão espacial das políticas sectoriais e para a escala municipal, consultaram-se os diplomas definidores de estratégias em áreas como a água, resíduos, florestas, energia, paisagem, biodiversidade, desenvolvimento rural, mobilidade, habitação, analisaram-se os Objectivos Específicos e Medidas Prioritárias do PNPOT (2007), os 24 Problemas para o Ordenamento do Território aí elencados, considerando-se, ainda, a opinião de vários autores.

Partiu-se para a análise dos documentos com a convicção de que daí se retirariam Objectivos de OT concretos, explicitados, permitindo passar rapidamente para a fase seguinte, de escolha dos indicadores.

Mas foram várias as dificuldades com que nos deparamos:

- Desde logo o grande número de diplomas legais, convenções, cartas, declarações, com conteúdos que se sobrepõem, tornando morosa a consulta e a aplicação.
- Referindo-se a diferentes áreas temáticas, e tendo como principal referência o Desenvolvimento Sustentável, apresentam um conjunto de ideias, caminhos, orientações que, não sendo de aplicação directa, serão – ou não – operacionalizados em cada município de acordo com as respectivas leituras, necessidades, prioridades e constrangimentos.
- A operacionalização dos conceitos referenciados nos documentos mais actuais como a competitividade, coesão social e territorial, sustentabilidade, passa por execução de políticas que transcendem a disciplina de Ordenamento do Território, embora seja também no território que se espelham os seus resultados.

Perante a vastidão do tema, a grande quantidade de bibliografia e a necessidade, fundamental para este trabalho, de definição de objectivos operacionalizáveis, monitorizáveis e avaliáveis à escala municipal, optou-se por sistematizar as ideias mais frequentes e consensuais sobre OT que perpassam na bibliografia consultada e no próprio saber e experiência profissional.

Procurou-se adoptar uma atitude de contenção no que se refere ao número de Objectivos a fixar, para que o sistema de indicadores a formular não seja demasiado extenso e complexo, o que lhe poderia retirar eficiência.

Tendo plena consciência que o OT é pluridisciplinar e que a escolha de uma bateria de indicadores para o OT deve envolver profissionais das várias disciplinas, assumiu-se que a presente proposta constitui um contributo para iniciar um processo de monitorização, a desenvolver por cada município.

Do esforço de síntese realizado resultaram seis critérios. Pretendem-se assim objectivos que:

1. Não menosprezando a perspectiva alargada de OT, estejam directamente relacionados com a sua componente física.

A escolha incidirá sobre objectivos com reflexo directo na transformação física do território, pondo de parte aqueles objectivos das áreas sociais e económicas, cuja prossecução não tem aí repercussões imediatas.

2. Sejam atingíveis à escala municipal.

Destinando-se a proposta aos municípios, pretende-se restringir o universo dos objectivos e respectivos indicadores às competências dos municípios.

3. Sejam monitorizáveis através de indicadores cujos dados sejam de acesso fácil, generalizado, ou possíveis de recolher nos serviços municipais.

Os dados devem ser simples de recolher e de fácil tratamento de forma a evitar erros ou omissões no seu tratamento e a não onerar o processo de monitorização.

4. Sejam independentes.

Tendo a consciência de que tudo se relaciona e que, de várias formas, afeta positiva ou negativamente o OT, pretende-se fazer um esforço de sistematização e depuração que permita

obter objetivos e indicadores que não se sobreponham.

5. Tenham escala similar.

Os objectivos a monitorizar deverão possuir semelhantes dimensões temporal (articulação entre curto prazo e longo prazo), territorial (articulação entre global/mundial e local) e sistémica (articulação entre complexidade dos problemas e a necessidade de agir num quadro simples) (Madureira, 2005).

6. Sejam aplicáveis na maioria dos municípios.

Preende-se que a proposta constitua uma base de objectivos e correspondentes indicadores que todos os municípios adoptem e controlem e que poderão ampliar à medida dos seus projectos e atividades.

Sem prejudicar a interoperabilidade com as escalas regional e nacional é importante garantir a comparabilidade de resultados entre os municípios.

2.2. Formulação de objetivos por temas

Os 24 problemas para o ordenamento do território e os objetivos estratégicos do PNPT (2007), articulados com as competências municipais ajudaram-nos a estabelecer as áreas temáticas nas quais iríamos integrar os objetivos gerais.

Prosseguindo na análise da bibliografia e no esforço de sistematização, retirámos dos diplomas legais, planos sectoriais, estratégicos, de alguns planos ou documentos estratégicos municipais, das medidas prioritárias do PNPT, uma proposta de objetivos, ainda assim enunciados de forma muito abrangente, a que chamamos de “Objetivos Gerais”.

Procurou-se, na bibliografia e netgrafia disponíveis, o aprofundamento dos conteúdos destes objetivos, não só para consolidação da proposta mas também para obter uma aproximação a possíveis indicadores.

Para montagem de um processo de monitorização e avaliação cada um destes objetivos deverá ser desdobrado em objetivos operacionais, metas e ações de acordo com critérios a estabelecer em cada município.

Resultou deste processo a seguinte relação de Temas e Objectivos Gerais:

A. Qualificar o Ambiente e a Paisagem

1. Valorizar as paisagens.
2. Qualificar a estrutura ecológica municipal.
3. Valorizar o património cultural.

B. Valorizar Recursos e Qualificar Infraestruturas

4. Promover a utilização racional da água e garantir o tratamento e reutilização de águas residuais urbanas.
5. Promover a redução, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos urbanos.
6. Promover a mobilidade sustentável.
7. Aumentar a eficiência energética dos edifícios e urbanizações.

C. Prevenir e Minimizar Riscos

8. Reduzir o perigo de cheias e inundações.
9. Eliminar ou atenuar focos de poluição.
10. Prevenir riscos tecnológicos.

D. Promover o Desenvolvimento Rural

11. Contribuir para o uso continuado e sustentável das terras agrícolas e promover o ordenamento florestal.
12. Atrair emprego e habitação ajustados à diversidade e especificidade dos territórios.
13. Facilitar a troca de serviços entre os meios rural e urbano.

E. Ordenar e Desenvolver as Áreas Urbanas

14. Reforçar as centralidades intra-urbanas.
15. Promover a reabilitação urbana.
16. Promover a instalação de actividades económicas.
17. Qualificar a estrutura ecológica urbana.
18. Disciplinar a ocupação dispersa.

F. Assegurar o Acesso à Habitação e aos Equipamentos de Uso Colectivo

19. Desenvolver políticas de acesso à Habitação.
20. Qualificar a rede de Equipamentos - Cultura, Desporto e Lazer, Educativos, de Saúde e Apoio Social.

G. Reforçar a Competitividade Territorial

21. Estabelecer estratégias de afirmação territorial valorizando os recursos e as especificidades do território.
22. Promover a cooperação interurbana.
23. Promover o desenvolvimento de actividades económicas qualificadas.
24. Promover o marketing territorial.

H. Reforçar a Eficácia e Eficiência da Gestão Territorial

25. Incentivar a participação qualificada dos munícipes e a colaboração estratégica e operativa entre parceiros económicos, instituições de conhecimento científico e administração pública.
26. Melhorar a eficácia e eficiência dos serviços municipais e simplificar o relacionamento com o cidadão.
27. Monitorizar e avaliar a evolução do território.

Enunciam-se aqui sumariamente cada um dos objetivos, ficando em anexo (Anexo I) a justificação e conteúdo de cada um.

2.2.1. Qualificar o Ambiente e a Paisagem

Sendo o Ambiente um dos três principais eixos do desenvolvimento sustentável, a protecção e valorização ambiental é um dos objectivos indispensáveis de qualquer estratégia que aponte para um território sustentável e bem ordenado.

O PNPOT (2007) aponta no objetivo específico 2 do objetivo estratégico 1, “Aperfeiçoar e consolidar os regimes, os sistemas e as áreas fundamentais para proteger e valorizar a biodiversidade e os recursos naturais” e no 10, “Proteger e valorizar as paisagens e o património cultural”. O terceiro Objectivo da ENDS (2007) preconiza um “Melhor Ambiente e Valorização do Património”.

Objetivo 1. Valorizar as paisagens

Referimo-nos neste objetivo às paisagens essencialmente rurais, deixando para o objetivo “Ordenar e desenvolver as áreas urbanas” a valorização da paisagem urbana.

O PNPOT (2007) refere que “as paisagens são um dos suportes da memória coletiva, participando na formação das identidades territoriais e da cultura de um país...” representando um ativo fundamental para o desenvolvimento das regiões.

Por ser suporte das actividades humanas e garantir processos biofísicos essenciais à vida e por desempenhar importantes funções culturais, ambientais e económicas constitui um recurso que deve ser preservado e valorizado.

A compreensão da paisagem pressupõe o conhecimento dos componentes físicos - (litologia, relevo, hidrografia, clima, solos, estrutura ecológica), biológicos (flora, fauna), e humanos (uso do solo e das expressões da atividade humana ao longo do tempo) (Abreu et al., 2005; Fadigas, 2007). Este conhecimento permite estabelecer os valores paisagísticos, as suas qualidades e fragilidades, a transportar para o processo de OT de forma a prevenir ou minorar a sua degradação e a potenciar as suas qualidades (Fadigas, 2007).

Objetivo 2. Qualificar a estrutura ecológica municipal (EEM)

A Agenda Territorial da União Europeia (2007) preconiza o reforço das estruturas ecológicas (e dos recursos culturais) como mais valia para o desenvolvimento.

A Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (2001) refere a importância dos PMOT para a definição de uma gestão territorial respeitadora dos valores ambientais, através da identificação e protecção da estrutura ecológica, dos recursos e valores naturais e dos sistemas indispensáveis à protecção e valorização ambiental dos espaços rurais e urbanos ou à utilização sustentável do território, bem como a previsão de espaços verdes.

A Lei de Bases do Ambiente (1987) obriga à conservação da Natureza, ao equilíbrio biológico e à estabilidade dos diferentes habitats (alínea e) do Artigo 4.º.

A estrutura ecológica municipal, definida no Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território (1999) como o conjunto de “áreas, valores e sistemas fundamentais para a protecção e valorização ambiental dos espaços rurais e urbanos designadamente as áreas de reserva ecológica” constitui-se como um sub-conjunto do *continuum naturale*. Tem por função principal a estabilidade física e sustentabilidade ecológica do município (Ferreira, J. C. 2010) assumindo outras importantes funções: de lazer, de enquadramento do edificado, de reforço da identidade e do carácter da paisagem urbana (Alves, 2009) de protecção de linhas de água, de produção de frescos.

Bruno Soares (2005) propõe o desenvolvimento da estrutura ecológica como “esqueleto” da estrutura de espaços abertos dos territórios urbanos que consideram os valores ecológicos, e promovem a biodiversidade e o uso sustentável do território: *“Assim, a morfologia da cidade dispersa poderá assentar na “estratégia da rede dupla” na qual o objectivo será articular a estrutura de espaços edificados baseada na continuidade da rede de transportes e a estrutura de espaços abertos que deverá garantir a continuidade e funcionamento da rede hídrica.”*

Objetivo 3. Valorizar o património cultural

A Convenção Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural (2005) salienta *“...o valor e as potencialidades de um património cultural bem gerido, enquanto fonte de desenvolvimento sustentável e de qualidade de vida numa sociedade em constante evolução”* e define Património Cultural como *“um conjunto de recursos herdados do passado que as pessoas identificam independentemente do regime de propriedade dos bens, como reflexo dos seus valores, crenças, saberes e tradições em permanente evolução. Inclui todos os aspectos do meio ambiente resultantes da interacção entre as pessoas e os lugares através do tempo”*.

Atualmente o conceito de património evoluiu dos monumentos isolados para os conjuntos urbanos ou rurais, abrangendo épocas relativamente recentes, para as paisagens, para o património imaterial, integrando-se as políticas culturais de salvaguarda do património nas políticas ambientais (Ferreira, M. F. 2010).

A perspetiva de que a dimensão cultural integra as dimensões do desenvolvimento sustentável é sugerida na Declaração de Liubliana do Conselho da Europa, em 2003.

Mais recentemente a nova Agenda Territorial da União Europeia para 2020 (2011) define seis prioridades territoriais, das quais destacamos *“Gerir e interligar os valores ecológicos paisagísticos e culturais das regiões”* reconhecendo a importância destes valores para o desenvolvimento sustentável e duradouro.

No âmbito municipal a valorização do património cultural passa diretamente pelo planeamento e gestão de realizações culturais, pelo apoio aos agentes culturais, pela inventariação, classificação e conservação de património material e imaterial.

O PNPT (2007) no objetivo 1.10 também refere a valorização do património cultural como um dos vetores prioritários no ordenamento e qualificação dos territórios, com especial incidência no desenvolvimento do turismo.

2.2.2. Valorizar Recursos e Qualificar Infraestruturas

Trata-se de um tema que abrange diversos objetivos de especial responsabilidade municipal, pelos recursos financeiros que habitualmente envolve.

Objetivo 4. Promover a utilização racional da água e garantir o tratamento e reutilização de águas residuais urbanas.

O aumento da temperatura, as grandes precipitações e a redução das disponibilidades de água implicam maior procura dos recursos hídricos, justificando a necessidade de investimento na sua gestão racional.

O DL 112/2002, de 17/04, sobre Gestão de Recursos Hídricos, assume que a água é um recurso estratégico e estruturante: todas as actividades humanas têm repercussões no domínio hídrico pelo que se impõe, desde logo, a necessidade de uma gestão racional das infra-estruturas.

Destaca-se o Plano Estratégico de Abastecimento de Águas e Saneamento de Águas Residuais (2007), que estabelece um conjunto de soluções que passam pela criação de sistemas plurimunicipais de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais.

Os vários documentos estratégicos sobre gestão da água e resíduos - Lei da Água (2005), o Plano Nacional da Água (1994), o Programa Nacional para Uso Eficiente da Água (PNUEA, 2005), o Plano Estratégico para os Resíduos Sólidos Urbanos (PERSU, 2007), entre outros, estabelecem orientações e objectivos no sentido de servir 95% da população total do País com sistemas públicos de abastecimento de água, 90% com sistemas públicos de drenagem e tratamento de águas residuais urbanas e obter níveis adequados de qualidade do serviço, mensuráveis pela conformidade dos indicadores de qualidade do serviço definidos pela entidade reguladora.

Há que reduzir consumos, reduzir efluentes e promover a reutilização de águas usadas, diminuindo a procura de novos volumes.

Há ainda que diminuir as perdas nas redes de transporte e distribuição, diminuindo as necessidades de extração.

Objetivo 5. Promover a redução, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos urbanos (RSU).

O volume de resíduos sólidos e líquidos, o seu tratamento e consequências são dos grandes problemas da gestão urbana: a eutrofização das águas e a poluição do ar são alguns dos resultados decorrentes do insuficiente tratamento dos resíduos urbanos.

As grandes linhas orientadoras para a gestão dos resíduos fundamentam-se na política dos três Rs: reduzir, reutilizar, reciclar. Recomenda o Plano Estratégico dos Resíduos Sólidos Urbanos (2007) a

separação na origem, a minimização dos volumes a depositar em aterro e a produção de energia a partir dos “restos” não recicláveis.

Devem os municípios elaborar um plano de gestão de resíduos (Regime Geral da Gestão de Resíduos, 2006) que disponham sobre:

- Tipo, origem e quantidade dos resíduos a gerir;
- Normas técnicas gerais aplicáveis às operações de gestão de resíduos;
- Locais ou instalações apropriadas para a valorização ou eliminação;
- Especificações técnicas e disposições especiais relativas a resíduos específicos;
- Objectivos quantitativos e qualitativos a atingir, em conformidade com os objectivos definidos pela legislação nacional ou comunitária aplicável.

A execução, implementação e monitorização deste plano será determinante para a prossecução deste objectivo.

Objetivo 6. Promover a mobilidade sustentável

O Livro Verde - Por uma nova cultura de mobilidade urbana (2007) - refere que “Em toda a Europa, o aumento do tráfego no centro das cidades conduz a um fenómeno de congestionamento crónico, com inúmeras consequências nefastas em termos de tempo perdido e de poluição. A economia europeia perde anualmente perto de 100 mil milhões de euros, ou seja, 1% do PIB da UE, devido a este fenómeno”.

O objectivo específico 1.9 do PNPT “Executar a Estratégia Nacional para a Energia e prosseguir a política sustentada para as alterações climáticas” desdobra-se em várias medidas prioritárias das quais destacamos a medida 6: “Desenvolver planos de transportes urbanos sustentáveis, visando reforçar a utilização do transporte público e a mobilidade não motorizada...”.

Sendo a mobilidade urbana um dos factores determinantes para o desenvolvimento económico das cidades, colocam-se vários desafios à gestão da mobilidade que deverá assentar mais na utilização eficiente dos transportes disponíveis do que na construção sistemática de novas infraestruturas (Stussi et al., 2011).

O conceito de mobilidade sustentável pressupõe minimizar a utilização do transporte em carro próprio, otimizar a utilização do transporte público e incrementar o uso dos modos suaves no sistema de transportes de forma a que as pessoas disponham de meios de deslocação com condições de conforto, segurança, de eficiência energética e em tempos considerados aceitáveis.

Objetivo 7. Aumentar a eficiência energética dos edifícios e das urbanizações

Sabendo-se que no país o consumo energético mais significativo resulta dos transportes, dos edifícios e da indústria, por esta ordem, (Fernandes et al., 2008) é imprescindível que cada município conheça as suas necessidades energéticas, que estabeleça estratégias para as reduzir e que possua informação necessária para que cada agente, a cada nível, possa tomar decisões sobre os seus consumos, numa atitude de maior responsabilidade cívica. É neste sentido que apontam as

Matrizes Energéticas de alguns municípios pioneiros na gestão municipal de consumos energéticos.

2.2.3. Prevenir e Minimizar Riscos

O PNPT (2007) propõe um modelo territorial em que o sistema de prevenção e gestão dos riscos é um dos pilares. Constitui o objectivo específico 1.11, “Avaliar e prevenir os factores e situações de risco, e desenvolver dispositivos e medidas de minimização dos respectivos efeitos”.

Também a ENDS (2007) no seu objectivo III, “Melhor Ambiente e Valorização do Património”, tem como domínio essencial, entre outros, “Promover uma política de gestão dos riscos naturais e tecnológicos, envolvendo as populações expostas aos riscos, visando mitigar os respectivos efeitos”.

Foi a partir da década de 1990, declarada pelas Nações Unidas como a *Década Internacional para a Redução das Catástrofes Naturais*, que se consciencializou a importância de incluir nas políticas governamentais medidas para redução das catástrofes e para gestão dos riscos, como um dos vetores para assegurar o desenvolvimento sustentável na medida em que se minimizam os impactos sociais, económicos e ambientais das catástrofes (Zêzere et al., 2005).

Objetivo 8. Reduzir o perigo de cheias ou inundações

As alterações climáticas causadas pelo aumento da concentração dos gases com efeito estufa (GEE) na atmosfera traduzem-se no aumento da temperatura média global, com impacto nos totais anuais de precipitação, na subida do nível médio do mar, na frequência de ondas de calor, na concentração de precipitações intensas e em mudanças na distribuição das espécies (Alcoforado et al., 2009). Estes fenómenos aumentam, entre outros, os riscos naturais de cheias, inundações, movimentos de vertentes, incêndios, erosão e salinização dos solos (Pereira, 2009), sendo as cheias e inundações dos desastres naturais mais frequentes e causadores de maiores prejuízos.

Na esfera do município são várias as situações ligadas à ocupação e utilização do território que contribuem para o problema das cheias e inundações com graves prejuízos materiais e pessoais.

São competência municipal, entre outras medidas como a elaboração de mapa e de plano de gestão de risco de inundação, a regulamentação da ocupação de zonas inundáveis, da impermeabilização do solo, a limpeza dos leitos e margens das linhas de água e outros canais de drenagem, a preservação e aumento das superfícies permeáveis, a promoção de criação de sistemas de armazenamento de água.

Objetivo 9. Eliminar ou atenuar focos de poluição

A ENDS (2007), no seu objectivo III, “Melhor Ambiente e Valorização do Património”, tem como domínios essenciais, entre outros, “Promover uma política de gestão de qualidade do ar que salvguarde a saúde pública, em particular nos centros urbanos e nas zonas com forte

concentração industrial, e a qualidade dos ecossistemas naturais e das florestas”.

Esta recomendação relaciona-se essencialmente com as componentes ambientais naturais: ar (poluição atmosférica), água (poluição hídrica), luz (poluição luminosa) e solo. Nas cidades poderemos ainda mencionar outros tipos de poluição como a visual, a térmica e a sonora.

Os focos de poluição que poderão ser atenuados mediante a intervenção municipal são os que têm origem na gestão da iluminação pública e das comunicações (poluição luminosa e visual), mobilidade (atmosférica, sonora), na produção de resíduos urbanos (atmosférica, hídrica, do solo e visual), na atividade industrial (atmosférica, sonora, hídrica, do solo, subsolo e térmica), na atividade comercial (poluição visual) na atividade pecuária (essencialmente poluição do solo e subsolo).

Objetivo 10. Prevenir riscos tecnológicos

Zêzere (et al., 2005) refere como de maior incidência em Portugal Continental os seguintes riscos tecnológicos:

- Acidentes industriais;
- Acidentes no transporte de substâncias perigosas;
- Incêndios em zonas urbanas.

Cabe aos municípios, de acordo com o artigo 25.º da Lei 159/99, de 14 de Setembro, a criação de corpos de bombeiros municipais, a construção, equipamento, manutenção e gestão de quartéis de bombeiros e de centros municipais de proteção civil e ainda, de acordo com a Resolução n.º 25/2008, de 18/07, a elaboração de planos gerais de emergência e de exercícios que testem a operacionalidade dos planos.

2.2.4. Promover o Desenvolvimento Rural

Ao promover o desenvolvimento rural melhoram-se as condições de vida das populações residentes nas áreas rurais. A revitalização destas zonas depende do seu grau de atratividade, isto é das condições oferecidas à população e empresas, ao nível das infraestruturas, dos equipamentos, e também da capacidade de rentabilização dos recursos.

A CEMAT, realizada em Hannover em 2000, preconizava, para um desenvolvimento territorial sustentável, a promoção da “coesão territorial através de um desenvolvimento social e económico mais equilibrado das regiões e de uma maior competitividade”, através de várias medidas, entre as quais “Incentivar o desenvolvimento gerado pelas funções urbanas e melhorar a relação cidade-campo”.

Em 2006, em Lisboa, a Conferência reconhecia que os países europeus enfrentavam o desafio do desenvolvimento das suas áreas rurais.

Dois dos três objectivos principais do Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário (EDEC, 2004) apontam para o desenvolvimento de uma nova relação urbano - rural e para a

garantia de paridade no acesso às infraestruturas.

Para atingir estes desígnios os vários documentos - CEMAT de Hannover, Conselho da União Europeia (2000), PNPOT(2007), Plano Estratégico Nacional de Desenvolvimento Rural (2007) apontam medidas tendentes a:

Objetivo 11. Contribuir para o uso continuado e sustentável das terras agrícolas e promover o ordenamento florestal

A agricultura, a exploração florestal e a silvopastorícia são actividades a preservar e desenvolver por razões económicas e sociais. São imprescindíveis para a manutenção de alguma subsistência e autonomia alimentar, para a criação de emprego, mobilização da população local e dos agentes económicos e, ainda, para a manutenção de uma série de indústrias e serviços a montante e a jusante.

A atividade agro-florestal articula-se ainda com a caça, apicultura, turismo, criando riqueza a partir dos recursos naturais e propiciando o aparecimento de outras atividades.

Os municípios possuem competências no que se refere ao licenciamento e fiscalização de ações de arborização com espécies florestais de crescimento rápido em áreas inferiores a 10ha (artigo 24.º do DL 254/2009, de 24/09) e devem ainda, de acordo com o artigo 28.º da Lei 159/99, de 14 de Setembro:

- Apoiar e colaborar na construção de caminhos rurais;
- Elaborar e aprovar planos municipais de intervenção florestal;
- Participar no Conselho Consultivo Florestal;
- Participar nos respectivos conselhos agrários regionais.

Objetivo 12. Atrair emprego e habitação ajustados à diversidade e especificidade dos territórios

As autarquias locais devem intervir no sentido da conservação e valorização dos recursos endógenos e do património natural e cultural, na melhoria das acessibilidades e infraestruturas de modo a potenciar a criação de novos serviços, especialmente na área do turismo: restauração, hotelaria, venda de artesanato e produtos locais, actividades ambientais, que induzem a fixação das populações preservando valores culturais, sociais e ambientais.

Objetivo 13. Facilitar a troca de serviços entre os meios rural e urbano

O PNPOT (2007) preconiza o incentivo de parcerias de âmbito urbano-rural, a que a Agenda Territorial (Leipzig, 2007) se refere nos seguintes termos “As autarquias devem, na qualidade de parceiros interdependentes, identificar os seus activos comuns, preparar estratégias conjuntas de desenvolvimento regional e sub -regional e assim criarem em conjunto os alicerces para tornarem atractivas as regiões e sub -regiões e para permitir as decisões de investimento, tanto pelo sector privado como público. A isto chamamos parceria urbana -rural.”

Concluimos que no âmbito do OT e das competências dos municípios, as áreas em que a intervenção municipal poderá ser mais eficaz são a utilização do solo, a gestão de infraestruturas e

equipamentos, promoção da habitação, a protecção das florestas e, na área da atividade económica, na atração e licenciamento de unidades turísticas e promoção dos produtos com origem nas zonas rurais.

2.2.5. Ordenar e Desenvolver as Áreas Urbanas

A ENDS (2007) preconiza a valorização do papel das cidades como "...motores fundamentais de desenvolvimento e internacionalização, tornando-as mais atractivas e sustentáveis, de modo a reforçar o papel do sistema urbano nacional como dinamizador do conjunto do território".

Valorizar o papel das cidades passa por resolver os seus problemas mais prementes, descritos em vários documentos estratégicos.

Dos 24 problemas elencados pelo PNPOT (2007) destacamos os três diretamente relacionados com os espaços urbanos:

- "Expansão desordenada das áreas metropolitanas e de outras áreas urbanas, invadindo e fragmentando os espaços abertos, afectando a sua qualidade e potencial ecológico, paisagístico e produtivo, e dificultando e encarecendo o desenvolvimento das infraestruturas e a prestação dos serviços colectivos.
- Despovoamento e fragilização demográfica e socioeconómica de vastas áreas e insuficiente desenvolvimento dos sistemas urbanos não metropolitanos e da sua articulação com os espaços rurais envolventes, enfraquecendo a competitividade e a coesão territorial do país.
- Degradação da qualidade de muitas áreas residenciais, sobretudo nas periferias e nos centros históricos das cidades e persistência de importantes segmentos de população sem acesso condigno à habitação, agravando as disparidades sociais intra-urbanas."

Prosseguindo-se na UE um modelo policêntrico de organização dos territórios, são preconizadas várias medidas das quais referiremos as mais prementes e que justificam a escolha dos nossos Objectivos:

Objetivo 14. Reforçar as centralidades intra-urbanas

Vargas (2010) refere que centro urbano é um "espaço ou conjunto de espaços adjacentes que apresentam excepcionalidade locacional, predominância de atividades comerciais e de serviços e maior grau de apropriação coletiva relativamente ao âmbito geral da cidade em questão".

O aparecimento de novas centralidades e as alterações na relação centro-periferia devem-se à rapidez das transformações económicas, à difusão do uso do automóvel, ao aumento da importância do lazer e do consumo, fenómenos que determinam grandes impactos nos centros tradicionais.

Em função desta dinâmica surgem equipamentos comerciais e de serviços de grande dimensão, novos loteamentos a que se associam estabelecimentos de comércio diário, serviços de hotelaria e outras atividades comerciais.

As decisões sobre a localização das atividades que geram novas centralidades são tomadas a vários níveis, quase sempre não coincidentes com o do poder local e sem tomar em consideração o tecido existente e o interesse público municipal, daí resultando o empobrecimento dos atores locais, abandono dos centros tradicionais e fragmentação da área urbana. (Spósito, 1998)

A Lei de Bases da Política do Ordenamento do Território e do Urbanismo estabelece como um dos fins do ordenamento (artigo 3.º alínea f)) “Racionalizar, reabilitar e modernizar os centros urbanos e promover a coerência dos sistemas em que se inserem”.

Bruno Soares (2005) refere que a reestruturação das cidades tem de ser abordada a várias escalas, desde o bairro, ao “centro da cidade”, até aos espaços metropolitanos, preconizando o desenvolvimento das condições de “residencialidade”: condições que permitam às pessoas, às famílias, aos grupos e às comunidades, a apropriação dos espaços e a identificação com os lugares. Define a centralidade como uma qualidade que permite a vários espaços polarizarem a vida social e económica, qualidade essa induzida por três factores: acessibilidade qualificada, perfil funcional especializado, imagem urbana diferenciada.

Martins (2001) refere também que refazer a centralidade implica a resolução dos problemas de acessibilidade, de fluidez de transporte de pessoas e mercadorias, de congestão de circulação, de dotação e renovação infraestrutural e a melhoria do ambiente físico da cidade.

Para Carvalho (2003) a falta de qualidade de cada uma das diversas partes da cidade assenta no déficite de funcionalidade e de capacidade de expressão de coerência e identidade próprias.

Resolver as acessibilidades, melhorar a funcionalidade, renovar infraestruturas e espaço público e atenuar as incoerências morfo-tipológicas poderão ser algumas das soluções para qualificação dos centros urbanos e das diferentes partes da cidade.

Objetivo 15. Promover a reabilitação urbana

Em 2010 o Comité Économique et Social Européen reflete sobre a “*nouvelle renaissance urbaine*” caracterizada pela coesão social, renovação cultural, alteração do tecido económico urbano para fazer face à recessão económica e valorização do património natural.

A Política de Cidades Polis XXI, lançada pelo XVII Governo Constitucional em Abril de 2007, que tem como ambição tornar as cidades portuguesas em territórios de cidadania e coesão social, de qualidade de ambiente e de vida, define como objectivos operativos para o período 2007-2013, entre outros:

- Qualificar e integrar os distintos espaços de cada cidade, visando o funcionamento urbano globalmente inclusivo, coerente, sustentável e mais informado pela participação dos cidadãos;
- Inovar nas soluções para a qualificação urbana, promovendo as que se orientem por princípios de sustentabilidade ambiental, de eficiência e reutilização de infra-estruturas e equipamentos existentes, de exploração das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias, de capacitação das comunidades e ainda pelo desenvolvimento de novas formas de parceria”.

O preâmbulo do Decreto-Lei n.º 307/2009, de 23 de Outubro, relativo ao regime jurídico da reabilitação urbana em áreas de reabilitação urbana menciona que “A reabilitação urbana assume - se hoje como uma componente indispensável da política das cidades e da política de habitação, na medida em que nela convergem os objectivos de requalificação e revitalização das cidades, em particular das suas áreas mais degradadas, e de qualificação do parque habitacional, procurando-se um funcionamento globalmente mais harmonioso e sustentável das cidades e a garantia, para todos, de uma habitação condigna”.

Objetivo 16. Promover a instalação de actividades económicas

A medida 5 do objetivo 2.4 do PNPOT (2007) aponta para o desenvolvimento de “uma rede nacional de áreas de localização empresarial, em articulação com os programas de desenvolvimento regional e com o sistema de acessibilidades, que diversifiquem os espaços de acolhimento de actividades inovadoras”.

O modo como se implantam e desenvolvem as actividades humanas, nomeadamente as produtivas, determina a (re)composição dos territórios e, por sua vez, também o ordenamento urbano condiciona o desenvolvimento económico e funcional das empresas e estabelecimentos que aí estão ou poderão vir a estar instalados (Alves, M.B. et al. 1996 e Teixidor, 1992). Por seu lado a função comercial é um fator significativo na criação de centralidades pela sua importância económica, em termos de emprego e produto, e pela função social e recreativa (Cachinho, 1992). O planeamento urbanístico não é planeamento de desenvolvimento económico: a sua possibilidade de controlo da forma e do uso do território é claramente insuficiente para aquele efeito (Teixidor, 1992). No entanto a construção de vantagens competitivas e de fatores de atratividade, favoráveis à implantação de actividades económicas, baseadas nas especificidades de cada cidade, pode ser planeada de forma estratégica, numa procura de aproximação entre a lógica das empresas (Neves, 1996).

No que se refere à atividade comercial, nomeadamente como indutora da fixação das populações nas zonas centrais urbanas (Fernandes, J. A., R., 1992) refere três vetores fundamentais: o assumir essas zonas como centros comerciais, a gestão racional e integrada da circulação e a intervenção disciplinadora da ocupação do solo, geradora de animação do espaço público.

Objetivo 17. Qualificar a estrutura ecológica urbana (EEU)

A Agenda Territorial (2007) refere a importância das estruturas ecológicas como mais valia para o desenvolvimento: “...Face às circunstâncias e aos potenciais próprios das regiões, os valores insubstituíveis das estruturas ecológicas e do património natural e cultural europeu, em especial das paisagens humanizadas e a qualidade da concepção e do processo arquitectónico bem como o ambiente construído deveriam constituir a base para um desenvolvimento cultural e

ambientalmente orientado, que oferece perspectivas de desenvolvimento...”.

Ferreira (2010) subdivide a Estrutura Ecológica Municipal em Principal e Secundária sendo esta entendida como a Estrutura Ecológica Urbana que, visando “fomentar e intensificar os processos ecológicos em áreas edificadas”, se constitui como uma estrutura com funções ambientais, ecológicas, socioculturais e económicas, (Alves, T. 2009) integrada no tecido edificado, e integrando espaços vazios urbanos, espaços públicos, áreas de protecção às infraestruturas, logradouros, hortas urbanas, entre outros (Ferreira, 2010).

Objetivo 18. Disciplinar a ocupação dispersa

O Objectivo 3.3 do PNPOP (2007): “Promover um desenvolvimento urbano mais compacto e policêntrico no Continente e contrariar a construção dispersa e a urbanização difusa”, surge na sequência do diagnóstico que o mesmo Plano faz relativamente à ocupação dispersa: desestruturação dos espaços rurais, agrícolas e florestais, abandono da atividade agrícola e florestal, degradação da paisagem, abandono dos núcleos urbanos centrais, agravamento do custo das infraestruturas, entre outros problemas identificados.

Carvalho (et al., 2011) refere ainda, desenvolvendo um estudo sobre os custos e benefícios deste tipo de ocupação, que é habitual o reconhecimento de que a dispersão acarreta, relativamente à ocupação concentrada, maior consumo de solo e maiores custos de infraestruturas e de mobilidade.

Já a LBPOP (1998) realçava a necessidade de traduzir para a gestão do território as preocupações com a sustentabilidade e salvaguarda dos recursos naturais, opostas à ocupação dispersa.

Carvalho (2003) sublinha a necessidade de assumir estas áreas como parte integrante da cidade e a urgência de encontrar para elas um modelo específico de ordenamento.

Cabe aos municípios assumir a dispersão existente como uma realidade urbano-rural e não como terrenos expectantes para urbanização. Além do reforço da fiscalização, a fim evitar novas construções, expandindo o problema, deverão ser consideradas no planeamento: as funções para as áreas agrícolas e florestais, complementares das funções urbanas, os locais que poderão funcionar como centros, à volta dos quais se organizará uma vivência própria, os níveis de serviço de infraestruturas, e correspondente capacidade edificatória, a valorização da paisagem, nomeadamente no que se refere à integração dos edifícios na paisagem.

2.2.6. Assegurar o Acesso à Habitação e aos Equipamentos de Uso Colectivo

A CEMAT de Hannover (2000) refere a importância do sector da habitação no contexto do desenvolvimento equilibrado e sustentável. Esse papel deriva da sua função social, da sua relevância em termos quantitativos e dos seus efeitos multiplicadores na economia e no emprego.

Os equipamentos além da função social, podem ser promotores do desenvolvimento,

estruturantes do território e contribuírem para a sua competitividade e prestígio (Carvalho et al., 2011).

Objetivo 19. Desenvolver políticas de acesso à Habitação

Relativamente ao acesso à habitação o PNPOT (2007) tem como medidas prioritárias do objectivo específico 4.3 “Desenvolver programas e incentivar acções que melhorem as condições de habitação, nomeadamente no que se refere aos grupos sociais mais vulneráveis”, implementar o Plano Estratégico de Habitação, incentivar o cumprimento dos objectivos sociais por parte dos promotores imobiliários, desenvolver intervenções sócio-urbanísticas em territórios que apresentem factores de vulnerabilidade, implementar programas municipais de resposta às graves carências habitacionais, reforçando a solução de reabilitação do parque devoluto em relação à construção nova.

Por sua vez o Regime Jurídico da Reabilitação Urbana (2009) assume que a reabilitação urbana é “...uma componente indispensável da política das cidades e da política de habitação, na medida em que nela convergem os objectivos de requalificação e revitalização das cidades, em particular das suas áreas mais degradadas, e de qualificação do parque habitacional, procurando-se um funcionamento globalmente mais harmonioso e sustentável das cidades e a garantia, para todos, de uma habitação condigna.”

Relembramos neste ponto que a equidade no acesso aos serviços e à habitação - direito consagrado na nossa Constituição - é um dos factores de coesão social, com reflexo directo no território e que constitui objectivo a atingir na política de ordenamento territorial.

Objetivo 20. Qualificar a rede de Equipamentos - Cultura, Desporto e Lazer, Educativos, de Saúde e Apoio Social

Conforme referido nas “Normas para a programação e caracterização de equipamentos colectivos” (DGOTDU, 2002), equipamentos são “edificações onde se localizam as actividades destinadas à prestação de serviços de interesse público imprescindíveis à qualidade de vida das populações”. Na linha do que vem sendo preconizado pela União Europeia, a ENDS (2007) propõe a qualificação e racionalização das redes de equipamentos especializados através da sua integração em redes nacionais, do seu papel de reforço dos sistemas urbanos policêntricos e da identidade dos centros urbanos.

O PNPOT (2007) retoma estas orientações no Objectivo Estratégico 4 “Assegurar a equidade territorial no provimento de infraestruturas e de equipamentos colectivos e a universalidade no acesso aos serviços de interesse geral, promovendo a coesão social”, que integra nove objectivos específicos relacionados com o ordenamento das redes dos vários tipos de equipamentos: escolares, de saúde, de acção social, cultura, desporto, lazer, e com o acesso à habitação e aos serviços de abastecimento público de água e de tratamento de águas residuais e recolha de resíduos.

No objectivo de qualificação das redes de equipamentos está implícito, para além do planeamento, reabilitação e gestão dos equipamentos, o acesso equitativo (Agenda Territorial, 2007 e EDEC, 2004) para o que, de acordo com o Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia (2008), será necessário ter em conta “não apenas a distância geográfica, mas também a disponibilidade e a acessibilidade desses serviços”.

2.2.7. Reforçar a Competitividade Territorial

O PNPOT (2007) aponta como Objectivo Estratégico 2 “Reforçar a competitividade territorial de Portugal e a sua integração nos espaços ibérico, europeu, atlântico e global”, reforçando a capacidade das cidades se afirmarem como motores de internacionalização e desenvolvimento (Objectivo Específico 3), promovendo pólos regionais de competitividade e qualificando o emprego (Objectivo Específico 4), promovendo um maior equilíbrio na distribuição territorial da população e assegurando condições de atracção de populações com níveis elevados de qualificação (Objectivo Específico 5).

Objetivo 21. Estabelecer estratégias de afirmação territorial que contribuam para a sua internacionalização

A competitividade pode ser definida como *“The ability to produce goods and services which meet the test of international markets, whilst at the same time maintaining high and sustainable levels of income, or more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition, relatively high incomes and employments levels. In other words, for a region to be competitive it is important to ensure both quality and quantity of jobs.”* (European Commission, 1996, Apud Gaio et al., 2007).

Ferreira (2007) refere que “Numa economia em vias de globalização, os territórios e não apenas as empresas, rivalizam e competem entre si de uma forma cada vez mais directa. De um modo diferente do caso dos países, as regiões e as cidades competem, no mercado internacional de bens e de factores produtivos, tendo por base o princípio de vantagem absoluta e não de vantagem comparativa, o que significa que não existe nenhum mecanismo automático eficaz que assegure a cada território um papel na divisão espacial do trabalho, a não ser o da sua performance relativa”.

Em Portugal, a Política de Cidades POLIS XXI (2007) integra e procura dar resposta aos actuais desafios do desenvolvimento territorial e urbano, propondo territórios de inovação e competitividade, de cidadania e coesão social, de qualidade de ambiente e de vida, bem planeados e governados.

Os territórios alvo desta política são as cidades, cidades em rede e cidade-região.

De acordo com Parkinson (et. al, 2004) são seis os aspectos chave da competitividade urbana:

- Diversidade económica;
- Recursos humanos qualificados;
- Conectividade interna e externa (física, electrónica e cultural);
- Capacidade para mobilizar e implementar estratégias de desenvolvimento de longo prazo;
- Inovação das empresas e organizações;
- Qualidade de vida – social, cultural e ambiental.

O mesmo documento refere que não é só importante a competitividade das cidades mas a sua integração no território envolvente “city-region” alargando o conceito de competitividade ao território.

Objetivo 22. Promover a cooperação interurbana

Segundo Gaio (et al., 2007) a elaboração do projecto de território – estabelecimento de estratégias é um “processo que visa atribuir aos actores locais e às instituições uma capacidade quádrupla: capacidade para valorizar o seu ambiente, agir em conjunto, criar elos de ligação entre sectores tentando reter localmente o máximo de valor acrescentado e iniciar relações com outros territórios e o resto do mundo”

A identidade das cidades ou regiões resulta dos seus atributos naturais, patrimoniais, económicos, sociais, simbólicos que a distingue de outros territórios, concorrentes.

O Programa Operacional 2007-2013 para o Alentejo (2007) no âmbito do QREN, refere como “Rede Urbana para a Competitividade e Inovação” “uma parceria correspondente a um processo estruturado de cooperação entre municípios, entidades públicas e entidades privadas que se propõem elaborar e implementar em comum um Programa Estratégico de desenvolvimento urbano centrado nos factores territoriais de competitividade e inovação.”

Podem ser relativas a:

- Redes de cidades cooperando numa base territorial na formulação e concretização de uma estratégia comum de reforço dos factores de criatividade e de promoção do conhecimento, inovação e internacionalização, tendo por objectivo o seu reposicionamento nacional e internacional;
- Redes de cidades que cooperam numa base temática na elaboração e implementação de um programa de acção estruturante, visando valorizar elementos patrimoniais comuns, valias estratégicas para um mesmo cluster de actividades ou factores específicos que beneficiem do reforço de complementaridades interurbanas;
- Rede de actores de uma mesma cidade que se proponham trabalhar em conjunto para a implementação de uma estratégia fortemente inovadora de reforço dos factores de competitividade da cidade, de promoção do seu potencial económico e de reposicionamento nas redes urbanas nacionais e internacionais.”

Envolvem:

- "Os Municípios, a quem cabe tomar a iniciativa de organizar a rede e liderar a preparação do Programa Estratégico;

Outros actores urbanos, nomeadamente:

- As empresas e associações empresariais;
- As instituições de ensino superior e os centros de I&D;
- Os serviços da administração central e outras entidades do sector público;
- Os operadores de serviços públicos, nomeadamente no domínio dos transportes e das tecnologias de informação e comunicação;
- As agências e associações de desenvolvimento regional e local;
- As fundações, organizações não governamentais (ONG) e outras associações cujo objecto social seja relevante para a inovação e a competitividade urbana"

Objetivo 23. Promover o desenvolvimento de atividades económicas qualificadas

O desenvolvimento económico local (DEL) pode ser definido como o conjunto de estratégias e ações para a (re)construção da base produtiva local (Vitte, 2007). Envolve a administração pública local, o setor empresarial, associações comerciais e organizações da sociedade civil.

Com o DEL pretende-se ativar a economia local, formar massa crítica indispensável para gerar emprego, induzir o desenvolvimento, reduzir as desigualdades sociais e aumentar a qualidade de vida (Vitte, 2007).

Cada município possui um conjunto de características e condições locais diferenciadoras, determinantes das vantagens relativas que podem contribuir para aumentar o potencial do desenvolvimento económico local.

Essas características devem ser utilizadas para fortalecer o ambiente para os investimentos, aumentar a produtividade e competitividade locais.

Os municípios têm o papel de criar um ambiente favorável para o desenvolvimento e o sucesso dos negócios (a atratividade do território) seja através da qualidade da administração, do nível das infraestruturas, equipamentos, transportes e segurança que garante, das políticas sociais e culturais que implementa, dos espaços industriais, comerciais, e tecnológicos que proporciona e que, no seu conjunto, contribuem para uma economia local bem sucedida (Swinburn et al., 2006).

Objetivo 24. Promover o marketing territorial

Desde os anos 90 que se reconhece a pertinência de utilizar as técnicas de marketing para a promoção dos lugares, como forma de aumentar a sua atratividade junto tanto dos públicos internos – cidadãos e empresas locais – como dos públicos externos – não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área e visitantes.

O marketing é o reconhecimento e satisfação da procura, pelo que o capital dos territórios, a sua

“marca” contribui, entre outros, para promover a auto-imagem e sentimento de pertença do público interno, potenciar dinamismo e empreendedorismo, desenvolver capital relacional, favorecer *co-branding* através da extensão a produtos e *clusters*, captar investimento externo e atrair visitantes, ou seja – competitividade.

“Através da marca territorial fomenta-se a atractividade, a conquista de confiança e credibilidade posicionando (a cidade) e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento pois face aos novos paradigmas de competitividade (as cidades) que não tiverem capacidade para se posicionarem no mercado e se auto-promoverem correctamente e eficazmente rapidamente entrarão em processos de declínio potenciados por estratégias de marketing mais agressivas de territórios concorrentes.” Gaio (et al., 2007).

2.2.8. Reforçar a Eficácia e Eficiência da Gestão Territorial

O correto desenvolvimento territorial através da valorização e racionalização dos recursos implicará a adopção de novas formas de gestão pública, capazes de lidar com o ritmos das mudanças sociais e económicas, com as incertezas e com todos os actores que devem influenciar as decisões.

Objetivo 25. Incentivar a participação qualificada dos munícipes e a colaboração estratégica e operativa entre parceiros económicos, instituições de conhecimento científico e administração pública

A Conferência de Hannover (2000) no capítulo da participação da sociedade no processo do OT, lembrava e reconhecia que “Já em 1983, a Carta Europeia do Ordenamento do Território chamava a atenção para a necessidade de incentivar a participação activa das populações no processo de ordenamento do território. Os anos que se seguiram confirmaram esta necessidade. Para além da participação pública nos projectos locais, regionais e supra-regionais, revelou-se também necessário o envolvimento dos agentes socioeconómicos, por exemplo através de organizações não governamentais. O seu envolvimento na fase inicial do processo contribui, de forma significativa, para aumentar as probabilidades de êxito do processo de ordenamento e evitar investimentos não produtivos. O consenso social é muito importante, não só para o êxito das iniciativas a nível local e regional, como também para a criação de um ambiente dinâmico para os investidores externos e os agentes económicos. O envolvimento da geração mais jovem no processo aumenta as probabilidades de interessar as populações no ordenamento a longo prazo da sua região e numa participação eficiente e inovadora.”

Na Conferência Aalborg+10 em 2004, os participantes comprometeram-se a exercer uma governância enriquecedora dos processos de decisão:

- “Fomentando a capacidade de participação e de acção para o desenvolvimento sustentável tanto

na comunidade local como na administração local.

- Apelando a todos os sectores da sociedade civil local para a participação efectiva nos processos de decisão.
- Tornando as decisões claras, rigorosas e transparentes.
- Cooperando efectivamente e em parcerias com municípios vizinhos, outras cidades e vilas, e outros níveis de administração.”

Objetivo 26. Melhorar a eficácia e eficiência dos serviços municipais e simplificar o relacionamento com o cidadão

Em Portugal o sétimo objectivo da ENDS (2007), “ Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada” assume o propósito de “...promover a modernização da administração pública como elemento fundamental para uma governação qualificada e para uma maior eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos.”

Pretende-se, numa óptica de modernização da administração pública, melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas, simplificar os procedimentos administrativos, valorizar as tecnologias da informação e comunicação, adoptar boas práticas no domínio da sustentabilidade.

Este documento estratégico sintetiza as actuais teorias e princípios a considerar no processo de modernização da Administração Pública que pretende ser, entre outros objetivos:

- Mais eficaz e eficiente, através da desburocratização de intervenções, da modernização, simplificação e desmaterialização de processos, por um maior e melhor uso das potencialidades tecnológicas, da rentabilização dos recursos disponíveis, com melhor gestão, maior organização e maior responsabilização;
- Mais transparente e valorizada pelos cidadãos e agentes económicos, em função da reconhecida pertinência e qualidade da sua acção, colocadas exclusivamente ao serviço do bem comum, e garantidas por uma maior responsabilização, avaliação e competência de gestão e técnica dos seus colaboradores;
- Actuando em rede e parceria com os diferentes actores da sociedade civil, reforçando a participação e a cidadania activa, admitindo a capacidade de agenciação dos cidadãos e das instituições privadas, através da criação de opções propiciadoras de escolhas e de uma maior intervenção nos processos de trabalho, onde caiba o auto-serviço;
- Mais competente e motivada, privilegiando a capacidade de gestão, as competências técnicas especializadas e as competências transversais como de trabalho em equipa, em rede e em parceria.

Objetivo 27. Monitorizar e avaliar a evolução do território

O PNPOT (2007) no seu Objectivo Estratégico 6, “Reforçar a qualidade e a eficiência da gestão territorial, promovendo a participação informada, activa e responsável dos cidadãos e das

instituições”, prevê “Produzir e difundir o conhecimento sobre o ordenamento e desenvolvimento do território”, “Renovar e fortalecer as capacidades de gestão territorial”, “Promover a participação cívica e institucional nos processos de ordenamento e desenvolvimento territorial” e “Incentivar comportamentos positivos e responsáveis face ao ordenamento do território”.

A LBOTU (1998) determina a necessidade de se proceder à avaliação da política de ordenamento do território e avaliação da adequação e concretização dos Instrumentos de Gestão Territorial, referindo:

- No artigo 28.º, o dever das Câmaras Municipais apresentarem às Assembleias Municipais os relatórios “...sobre a execução dos planos municipais de ordenamento do território e a sua articulação com a estratégia municipal, sendo igualmente apreciada a eventual necessidade de revisão ou alteração dos planos”, os chamados “REOT”, Relatórios do Estado do Ordenamento do Território;
- No ponto 2 do artigo 29.º, que a lei deve “estabelecer a criação de um sistema nacional de dados sobre o território, articulado aos níveis regional e local”.

O sistema veio a ser especificado no Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território (RJIGT, 1999, 2007) que refere, como um dos seus objetivos, o reforço da eficiência dos processos de ordenamento do território e da operatividade do Sistema de Gestão Territorial. Preconiza no artigo 144.º a criação de um observatório, responsável pela recolha e pelo tratamento da informação de carácter estatístico, técnico e científico, relevante para a elaboração de relatórios periódicos de avaliação sobre o desenvolvimento das orientações fundamentais do PNPT e sobre a articulação entre as acções sectoriais, devendo recomendar, quando necessário, a respectiva revisão ou alteração. No artigo 147.º, prevê a criação e o desenvolvimento de um sistema nacional de informação territorial, integrando os elementos de análise relevante nos âmbitos nacional, regional e local.

Da legislação em vigor decorre a obrigação de monitorização do planeamento e dos resultados da gestão municipal no território, de forma a conhecer as tendências da transformação e a ajustar as políticas de desenvolvimento.

São ainda em número reduzido os municípios que iniciaram a elaboração dos REOT e a monitorização da execução dos PMOT e de políticas municipais. Estamos convictos que com a generalização dos SIG, dos métodos de gestão associados à Qualidade e ainda com a crescente necessidade de conter gastos e poupar recursos, a monitorização e avaliação dos resultados da acção municipal serão reconhecidas como uma necessidade.

III. Estrutura de indicadores para monitorização e avaliação no quadro da gestão da Qualidade

1. Gestão da Qualidade

1.1. Conceito, princípios fundamentais e potencialidades

Na administração pública o conceito de Qualidade tem acompanhado a evolução do papel do Estado e das teorias organizacionais e da ciência da administração.

De acordo com Loffer (Apud. Rocha, 2006) podem distinguir-se as seguintes fases:

- Qualidade ligada ao cumprimento das normas e procedimentos;
- Qualidade ligada à eficácia;
- Qualidade ligada à satisfação dos clientes.

A primeira fase, correspondente ao Estado providência destinado a garantir o bem estar social, está associada ao modelo burocrático e hierárquico, em que administração zela pelo cumprimento de regras e normas através de procedimentos formais e no estrito cumprimento das regras do direito. A Qualidade é reduzida à conformidade com a lei.

A segunda fase corresponde ao período de afirmação e expansão do liberalismo económico. Questiona-se o peso da administração na vida económica e social: exige-se uma administração mais reguladora e orientadora, ganhando popularidade a gestão por objetivos, equiparando-se a Qualidade ao conceito de eficácia, ausência de erros e cumprimento de objetivos (Carapeto et al., 2006).

A partir de finais do século passado, em sequência das crises económicas e perante o reconhecimento da necessidade de um outro modelo de desenvolvimento, sustentado e sustentável, surge o conceito de "governança", em que o poder já não está concentrado numa forte estrutura governamental mas disseminado por um leque de instituições aos níveis local e regional, em grupos económicos do setor privado e na sociedade civil. O Estado "retira-se", minimaliza-se, prescindindo de parte do seu poder, partilhando-o com redes de interlocutores, partilhando os recursos, o conhecimento, as atribuições, solicitando acordos, negociações, participação, de forma a reduzir resistências. O Estado tem que garantir que o sistema responda às exigências concretas dos cidadãos, interagindo e atuando como moderador entre os diversos grupos de interesses.

Não basta agora ser eficiente nos desempenhos e eficaz na concretização dos objetivos pois a eficiência e a eficácia não garantem por si a obtenção dos impactos desejados. A administração tem de pensar estrategicamente e atuar democraticamente, valorizando a cidadania e o serviço público, prestando contas e dialogando com o cidadão (Carapeto et al., 2006).

Neste quadro a Gestão da Qualidade tende para a Qualidade Total (QT) em que o foco deixa de ser só o cliente externo mas passa a incidir em todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, parceiros e sociedade em geral) (Saraiva et al., 2005).

Os princípios básicos hoje subjacentes à filosofia de gestão da Qualidade ou Princípios Fundamentais da Gestão pela Qualidade, a implementar e desenvolver nas organizações são (Saraiva et al., 2005):

- Focalização no cidadão - Compreender e satisfazer as necessidades e exceder as suas expectativas;
- Orientação para os resultados - Satisfação equilibrada das necessidades de todos os *stakeholders* relevantes para a organização;
- Liderança - Comportamento dos dirigentes propiciador de um ambiente interno em que a organização e os trabalhadores podem progredir e melhorar;
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas - Partilha de valores e cultura de confiança que possibilite a utilização das competências dos trabalhadores em benefício da organização;
- Aprendizagem e melhoria contínuas - Gestão e partilha do conhecimento dentro da organização, cultura de aprendizagem contínua;
- Abordagem sistémica da gestão - Identificar, compreender e gerir o sistema de processos chave no sentido de tornar a organização mais eficaz, eficiente e efetiva;
- Gestão por processos - Compreensão da interrelação das atividades e respetivos recursos, gestão sistemática e planeada para conseguir maior eficiência e eficácia no alcance de resultados;
- Decisão baseada em fatos - Análise lógica e intuitiva de dados e informação recolhida junto das diversas partes interessadas, para apoio das decisões;
- Desenvolvimento de parcerias - Desenvolvimento de relações, mutuamente benéficas, baseadas na confiança e na partilha de conhecimento, entre a organização e os seus parceiros (fornecedores e outros).

Atualmente a Qualidade traduz-se num conjunto de boas práticas de gestão cuja implementação nas empresas e administração pública é orientada por normas ou modelos que operacionalizam os princípios básicos que decorrem daqueles contributos. Podem referir-se, entre outros, a família das Normas ISO 9000, o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)* ou o modelo da *Common Assessment Framework (CAF)*.

A família de normas ISO 9000 constitui a principal referência nos municípios aderentes ao sistema de gestão da qualidade. Esta série de normas expressa um consenso sobre boas práticas de gestão fundamentadas nos princípios da Qualidade. Tem origem em 1987 e é elaborada, acompanhada e revista periodicamente pela Organização Internacional de Normalização (*International Standardization Organisation*).

As três principais normas da série ISO 9000 são:

- ISO 9000, Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário.
- ISO 9001, Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos.
- ISO 9004, Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização. Uma abordagem da Gestão pela Qualidade.

Não deixaremos de ter presente que sendo as normas modelos de garantia da Qualidade, não devem ser confundidas com o próprio modelo de gestão; respeitar as cláusulas das normas não chega para afirmar que se possui um modelo de gestão de qualidade implementado. É fundamental montar um processo de melhoria contínua, fundado na autoavaliação, que potencie o desenvolvimento de uma cultura de qualidade Carapeto (et al., 2006).

O modelo de gestão da qualidade pode potenciar e articular-se com um processo de ordenamento do território, na medida em que perspetiva uma atitude de planeamento, definição de objetivos centrados no exterior, uma execução assente em gestão por processos e a conseqüente medição, análise e melhoria, (o mesmo é dizer, monitorização, avaliação e correção/alteração de objetivos).

Relativamente ao planeamento, este é uma constante da Norma ISO 9001 sendo obrigatório:

- Para a conceção e desenvolvimento e realização de produtos, projetos e serviços (cláusulas 7.1 e 7.3.1);
- Para a implementação de processos de controlo, medição e melhoria (cláusula 8.1).
- Para o sistema de gestão na sua globalidade (cláusula 5.4.2).

A definição de objetivos focalizados no exterior está presente no capítulo 5.2, que pressupõe a necessidade da gestão de topo se constituir ao nível estratégico e organizacional em função dos seus clientes, (municípios, cidadãos, empresas, entidades,...) percebendo as suas expectativas e identificando os seus requisitos de satisfação.

Desenvolvendo-se a gestão pela Qualidade à volta do cliente, é fundamental entender as suas necessidades e expectativas para a definição de estratégias e objetivos e para a organização e desenvolvimento de processos, produtos e serviços que os concretizam (Saraiva et al., 1999).

À monitorização e avaliação, análise dos dados e definição de ações corretivas ou de alteração de estratégias refere-se toda a cláusula 8 – Medição, Análise e Melhoria. Esta determina que a organização deve planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria com a finalidade de maximizar a eficácia e eficiência da operação dos processos.

As subcláusulas 8.2.3 e 8.2.4 obrigam à monitorização e medição dos processos e produtos, sendo expectável que exista um plano para cada processo, definindo onde e como se realiza a monitorização e medição, quais as verificações, inspeções e ensaios, quais os pontos de controlo, os registos necessários e ainda critérios ou atividades de garantia de que os resultados/*outputs* estão a ser gerados conforme as características previamente especificadas (Capelas, 2011).

A Análise de Dados (cláusula 8.4) permite avaliar tendências, desempenho e cumprimento de objetivos e identificar áreas de melhoria, ajudando a determinar as causas de raiz de problemas existentes ou potenciais, a satisfação das partes interessadas, aspetos económicos da qualidade, etc.

O conceito de gestão por processos, assente no princípio da abordagem sistémica da gestão, é desenvolvido com mais detalhe no subcapítulo seguinte, já que constitui o âmbito em que construiremos a nossa estrutura de indicadores.

1.2. Gestão por processos

Processo é um conjunto de atividades relacionadas entre si, alinhadas para, utilizando recursos, transformar entradas bem definidas em saídas desejáveis e realizadas por uma ou várias áreas funcionais segundo regras previamente definidas. As saídas são “produtos” finais (para um cliente externo) ou intermédios (para um cliente interno) (Pires, 2007; Carapeto et al., 2006; NP ISO 9001:2008).

A gestão de processos refere-se à gestão e melhoria contínua de todas as atividades, recursos e comportamentos para garantir o desempenho no prosseguimento dos objetivos pré-definidos.

A abordagem por processos constitui um dos princípios da Qualidade e está traduzido em várias das cláusulas da Norma NP EN ISO 9001:2008.

Desde logo no número 02 da Introdução – Abordagem por processos – a Norma fomenta a adoção de uma abordagem por processos quando se desenvolve um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.

Nos municípios, organizações em que as responsabilidades estão divididas pelas diferentes funções, o “cliente” final nem sempre é visível para todos os colaboradores, os problemas que surgem na interface das áreas funcionais não são prioritários quando comparados com os objetivos das próprias unidades funcionais e não existe acréscimo significativo de valor para o cliente já que as ações estão focadas nas funções e não nos objetivos da organização (Capelas, 2011).

A focalização por processos consiste na visão da organização do ponto de vista do cidadão: é uma visão transfuncional, o que obriga a determinar primeiro o que fazer e só depois o como fazer (Paiva, 2009).

Abordagem por processos significa que a organização (Hoyle apud Carapeto et al., 2006):

- Define processos para alcançar os objetivos previamente determinados;
- Define objetivos específicos para os processos;
- Estabelece as responsabilidades e a autoridade pela gestão de cada processo;
- Identifica as atividades necessárias para cumprir cada fase do processo;
- Determina as competências necessárias às pessoas que desempenham essas atividades;
- Identifica os *inputs* e *outputs* de cada processo e verifica se cumprem os requisitos definidos;
- Identifica a informação e os recursos necessários para alcançar os objetivos de cada processo;
- Elimina as causas de não conformidades;
- Avalia riscos possíveis, consequências e impactes dos processos nos *stakeholders* de cada processo;
- Determina as medidas necessárias para avaliar a eficiência e eficácia dos processos;
- Mede os *outputs*, (e *outcomes*, acrescentamos nós), a eficiência e a eficácia de cada processo;
- Está consciente dos resultados que cada processo está a alcançar.

Esta metodologia é expressa nas cláusulas 4.1 Requisitos Gerais, em que nas alíneas a) a f)

enumeram de forma semelhante os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, desenvolvidos ao longo da Norma.

As vantagens da gestão por processos são (Capelas, 2011):

- Focalização de esforços na eficácia e eficiência dos processos;
- Transparência de operações dentro da organização;
- Diminuição de custos e de ciclos de tempo;
- Melhoria, consistência e previsibilidade dos resultados;
- Encorajamento do envolvimento dos colaboradores e clarificação das suas responsabilidades;
- Aumento da confiança dos cidadãos e *stakeholders* na *performance* da organização.

Se aplicado na sua verdadeira dimensão é o princípio que mais altera a cultura da administração pública: as unidades orgânicas deixam de ser consideradas isoladamente, dependentes de uma hierarquia funcional verticalizada, para interagirem horizontalmente na prossecução de objetivos definidos a partir da missão da organização.

No entanto, conforme refere Pires (2007), a gestão por processos não tem que destruir as áreas funcionais ou conflitar com elas: devem coexistir e cooperar. É possível encontrar formas de sincronizar esforços, recursos e objetivos.

A natureza transfuncional dos processos implica a necessidade de vencer as barreiras departamentais normalmente existentes numa organização departamentalizada, estruturada por funções. Para tal, no âmbito do SGQ é necessário (Pires, 2007):

- Identificar e caracterizar adequadamente os processos (cláusulas 4.1, 5.4.2 e 7.1);
- Atribuir as responsabilidades pela sua gestão (cláusula 5.5.1);
- Avaliar a sua eficácia (cláusulas 4.1, 7.3, 8.2.3, 8.2.4);
- Investir na melhoria contínua do seu desempenho (cláusula 8.5).

Para tornar visível a rede de processos deverá uma equipa interdepartamental, conhecedora da organização, identificar os fluxos já existentes e a sua articulação.

A identificação dos processos deve ser precedida de uma reflexão sobre as atividades que se desenvolvem na organização e de que modo é que essas atividades se orientam para a obtenção de resultados.

A classificação dos processos torna mais simples a sua identificação e facilita as decisões sobre a sua gestão.

Os processos podem sistematizar-se, segundo a sua natureza, em:

- Processos de gestão, que estabelecem a estrutura de gestão da organização e são imprescindíveis a todos os outros processos. A gestão da qualidade estará neste grupo;
- Processos operacionais, orientados para a realização dos produtos ou serviços fornecidos ao cidadão;
- Processos de suporte, centrados em apoiar a realização dos outros (ou todos) os tipos de processos.

Segundo a sua extensão podem considerar-se:

- Processos funcionais, quando a atividade é totalmente realizada numa área funcional da organização;
- Processos interfuncionais, quando a atividade é realizada envolvendo mais do que uma área funcional.

Segundo a sua importância:

- Processos críticos, com um valor acrescentado elevado, que quando não controlados podem colocar em causa a concretização dos objetivos estratégicos e operacionais; onde se deve controlar a eficácia;
- Processos de manutenção, de valor acrescentado médio, que não colocam em causa a eficácia da organização mas sim a sua eficiência; onde se deve controlar a eficiência;

Carapeto (et al., 2006) refere quatro fases principais da implementação da gestão baseada em processos:

- Identificação e sequência dos processos;
- Descrição de cada um dos processos;
- Acompanhamento e medição dos resultados;
- Otimização/Melhoria dos processos com base no acompanhamento e na medição.

A caracterização de um processo pode ser feita a partir do seguinte conjunto de perguntas (Carapeto et al., 2006):

- Qual a finalidade do processo?
- Quem são os clientes do processo?
- Qual é o produto/ serviço fornecido?
- Quais são as exigências dos clientes relativamente a esse produto/serviço?
- Quais são os indicadores que permitem medir o respeito dessas exigências e o desempenho do processo?
- Quais são os atores/áreas funcionais/colaboradores que contribuem diretamente para o processo?
- Quais são os meios utilizados?
- Quais são os elementos de entrada do processo?
- Quais são os fornecedores desses elementos?
- Quais são as exigências do processo relativamente aos seus fornecedores?
- Quais são os indicadores que permitem medir o cumprimento dessas exigências?

Identificados os processos deve ser feita a sua estruturação por níveis, (subprocessos, procedimentos, atividades), identificar as suas ligações e afetação às unidades orgânicas ou áreas

funcionais competentes.

A ficha de caracterização do processo permite identificar os aspetos de gestão e de operacionalização do mesmo, devendo incluir (Pires, 2007; Carapeto et al., 2006):

- Objetivos do processo;
- Métodos de medição e indicadores de monitorização de desempenho, através dos quais será medido o cumprimento dos objetivos;
- Responsáveis;
- *Inputs* ou entradas (e respetivas origens);
- *Outputs* ou saídas (e respetivos destinatários);
- Requisitos;
- Atividades dentro dos processos;
- Áreas funcionais intervenientes;
- Recursos humanos, tecnológicos, financeiros e outros;
- Documentação de apoio.

A caracterização dos processos é completada com a sua descrição, de preferência esquematizada em fluxogramas ou outras formas de representação que apresentem sinteticamente as atividades (ou procedimentos) e respetivos responsáveis.

A documentação da operacionalidade e controlo do processo tem como objetivos garantir a consistência dos processos e estabilizar as operações. Normalmente inclui: o fluxo do processo relacionado com as diferentes áreas funcionais, interrelações, responsabilidades atribuídas, ficha de caracterização, procedimentos escritos, instruções, indicadores de monitorização e respetivas fórmulas de cálculo (Pires, 2007).

Alguns processos são realizados só numa unidade funcional mas a maior parte é interfuncional o que pode exigir vários níveis de responsabilização: donos dos processos, gestores de procedimentos, coordenadores de donos de processos ou outros, dependendo da dimensão do processo, das áreas funcionais onde é realizado, do número de atividades ou procedimentos. Esta integração entre a estrutura funcional e a estrutura de processos e as respetivas responsabilidades deve ficar muito bem definida e assumida.

Os processos têm de ser monitorizados para controlar e melhorar o seu desempenho e avaliados para determinar se cumprem os objetivos, os *outputs* e *outcomes* planeados e esperados, pelo que na fase de caracterização do processo deve determinar-se a necessidade de serem registados os resultados da monitorização, definir-se os momentos e tipos de controlo e o sistema de indicadores.

Melhoria significa alcançar um nível superior de desempenho por comparação com o nível anteriormente obtido.

No âmbito de um SGQ e na administração pública, a melhoria contínua é assegurada fundamentalmente pelos funcionários, colaboradores, que são quem melhor conhece os processos (Carapeto et al., 2006).

Melhoria contínua pressupõe capacidade de identificar e implementar oportunidades de melhoria nos processos e a utilização de um conjunto de técnicas denominadas ferramentas da qualidade: folhas de registos de dados, fluxogramas, diagramas de causa-efeito, de árvore, de setas, de Pareto, entre outros, destinados a recolher, resumir e apresentar dados, descobrir e entender problemas e suas causas, definir prioridades, estruturar ideias, planejar, focalizar recursos.

O ciclo PDCA ou ciclo de Deming é a metodologia preconizada pela Norma ISO 9001 para a melhoria contínua dos processos.

A primeira etapa Planear (P) integra várias fases:

1. Determinação e descrição do problema;
2. Análise da situação atual - recolha de dados (registos de dados, inquéritos, grupos de discussão), análise e determinação de causas (*brainstorming*, diagrama de causa-efeito ou de Ishikawa) e hierarquização de causas (diagrama de Pareto);
3. Determinação das potenciais melhorias - desenvolver soluções e estabelecer objetivos utilizando, por exemplo a técnica do *brainstorming*;
4. Desenvolvimento das possibilidades de melhoria - construção de um plano de ações de melhorias, com a descrição das tarefas, dos responsáveis, dos meios necessários e dos meios de controlo para medir os resultados.

A segunda etapa, do Executar (D), corresponde à execução das ações selecionadas, devendo normalmente existir formação ou treino dos colaboradores e coordenação pelo responsável.

A terceira etapa, check Verificar (C) consiste na verificação do trabalho executado: se as ações empreendidas tiveram o resultado esperado. Esta fase inclui a avaliação dos resultados que devem ser medidos e analisados.

A quarta etapa, Agir (A) implica ou adotar a mudança, padronizando soluções e consolidando o processo ou recomeçar o ciclo de procura de novas soluções depois de analisadas as causas do insucesso (Carapeto et al., 2006).

A reengenharia de processos consiste no redesenhar radical dos processos a fim de alcançar não pequenas melhorias, mas melhorias drásticas, normalmente em processos críticos para a organização: porque suscitam problemas, porque são de grande importância ou porque existem oportunidades que não devem ser desperdiçadas.

Os resultados da reengenharia traduzem-se frequentemente no aglutinar e reduzir tarefas, reduzir de transações, aumentar os níveis de simultaneidade ou reduzir as atividades de controlo.

Conforme resulta da leitura articulada da Norma, a melhoria contínua resulta de duas abordagens:

- Operacional, seguindo os indicadores de processo e de resultados, implementando ações

corretivas, sugestões dos *stakeholders*, investindo na formação e nos recursos;

- Estratégica, reorientando os processos segundo a evolução do contexto exterior: expectativas, condicionantes políticas, económicas, ambientais, etc. (Carapeto et al., 2006).

2. Monitorização e Avaliação

2.1. Conceitos

Monitorização (M) e avaliação (A) são termos que frequentemente aparecem juntos, como uma só expressão ou com o mesmo significado.

No entanto, embora relacionados, os significados são de facto diferentes:

Monitorização traduz-se na colecta e análise sistemática de informação durante a execução de um plano, um projecto ou um processo, (Shapiro, 2002) com o objectivo de melhorar a sua eficiência e eficácia.

Nas Normas Urbanísticas, Costa Lobo (et. al, 1995) referem a M como uma “tarefa autónoma de avaliação crítica do processo de planeamento, visando identificar e medir o grau de alcance dos objectivos pré-definidos, a adequação das vias ao alcance dos objectivos, a implementação de facto das vias seleccionadas e a obtenção de informação adicional para decisão/implementação diferida”.

A monitorização permite acompanhar a execução, fornecendo a informação necessária para a avaliação “in continuum”: se a execução decorre conforme o planeado, se os recursos são adequados, se as competências são apropriadas ou ainda se há necessidade de correcções ou alterações antes de chegar ao termo da execução.

Avaliação é a comparação e valoração dos resultados ou dos impactos dos objectivos e requisitos pré-definidos ou ainda dos métodos e recursos utilizados para a sua execução (Baptista e Silva, 1999).

É comum à avaliação e à monitorização o foco na eficiência e na eficácia dos resultados e dos impactos das acções realizadas (Shapiro, 2002; Carapeto et al., 2006).

A monitorização deve ser considerada como um processo através do qual se identificam, se obtêm e se fornecem informações que permitem corrigir a estratégia e o grau de eficácia de uma política, processo, programa, sustentando as opções de tomada de decisão (Shapiro, 2002; Prada, 2008).

Deste ponto de vista a monitorização corresponde à “infraestrutura” da avaliação, i.e. o conjunto de meios ou infraestruturas que suportam a avaliação (Baptista e Silva, 2004):

- Infraestrutura humana: capacidade de reflexão estratégica e de avaliação dos fenómenos, de produção de medidas, de indicadores, de standards, de realização de análises comparativas, de modo a suportar a análise crítica, tecnicamente fundamentada;

- Infraestrutura metodológica: métodos, técnicas e procedimentos;
- Infraestrutura material: sistemas de informação e ferramentas informáticas.

O processo de avaliação desenrola-se no tempo - durante, no final e após - a execução dos objectivos. Assim, há que distinguir (Baptista e Silva, 1999):

- A **avaliação ex-ante**, a que se faz na fase de planeamento e que serve para perspectivar o futuro. Incide sobre a actividade que decorreu num passado próximo, analisa os resultados, compara as alternativas possíveis e possibilita a adoção de soluções para problemas atuais ou que se perspetive possam vir a ocorrer.

- A **avaliação on-going**, realiza-se durante a implementação das ações: a informação obtida permite verificar o grau qualitativo e quantitativo de implementação e tomar decisões sobre os necessários ajustes que podem mesmo consistir em alterações ao inicialmente previsto. O avaliador tem aqui uma função proativa. (Newcomer et al., 2010) e nessa medida é também uma avaliação “formativa” (formative evaluation) na medida em que proporciona aprendizagens aos atores do planeamento, da gestão e da monitorização.

(Carapeto et al., 2006) refere-a como “avaliação de resultados”, que fornece informação sobre o que está a acontecer durante o desenvolvimento do programa e que normalmente responde a questões como (McNamara, 1999, apud Carapeto et. al, 2006):

- As metas e objectivos estão a ser atingidos?
- Os objectivos serão atingidos de acordo com a calendarização especificada? Se não, porquê?
- Os colaboradores dispõem dos recursos adequados (financeiros, equipamento, instalações, formação, etc.) para alcançar os objectivos?
- As metas e objectivos ainda são realistas?
- As prioridades devem ser alteradas para aumentar a concentração na concretização das metas?
- Os objetivos devem ser alterados?
- Como pode ser melhorado o plano? O que funcionou bem, o que funcionou mal e porquê?
- O que podemos aprender com a M e com a A de forma a melhorar as actividades futuras de planeamento assim como os esforços de M e A?”

A **avaliação ex post**, aquela que incide sobre um processo já totalmente concluído, que analisa e aprende com a assertividade da estratégia, com o grau de cumprimento dos objectivos, com o impacto, com os recursos gastos e envolvidos: uma avaliação “sumativa” (*summative evaluation*) (Newcomer et al., 2010).

Este tipo de avaliação é realizado pelo responsável pelo processo, no sentido da decisão: se foi bem sucedido, se os resultados e impactos estão de acordo com o expectável, se foi eficiente, eficaz e efectivo.

Carapeto (et al., 2006) referem-na como “avaliação de impactes” que avalia, ao longo do tempo o impacte e se este tem os resultados desejados: trata-se da eficácia do processo relativamente aos seus objectivos.

Relativamente à **frequência da avaliação**. Segundo Baptista e Silva (1999) pode considerar-se:

- A intercalar, em períodos pontuais de implementação das ações;
- A *in continuum*, regular, sistemática, acompanhando a execução e os efeitos das acções.

Sobre o **conteúdo da avaliação** podemos distinguir (Prada, 2008; Oliveira, 2011):

- Avaliação da conformidade, que afere a correspondência entre as intenções (os objetivos definidos), as ações e decisões com os resultados e os impactos;
- Avaliação do desempenho, da eficiência (performance), pois a conformidade por si só não é sinónimo de sucesso.

No ciclo de M e A (Shapiro, 2002) a M vai-se realizando, em função da qual se vão procedendo a ajustes até ser feita uma avaliação que (eventualmente) obrigue à alteração do planeado:

Planear » Implementar » **Monitorizar** » Refletir, aprender, decidir, ajustar » Implementar » **Monitorizar** » Refletir, aprender, decidir..

Carapeto (et al., 2006) sistematizou as razões para efectuar a monitorização e a avaliação.

No quadro seguinte sistematizámos essas razões e de que forma se concretizam, com a ajuda de vários autores:

Razão	Concretização
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer informação aos utilizadores da avaliação sobre a forma como um determinado projecto está a ser utilizado e compreendido. - Fornecer <i>feedback</i> para informar a decisão a todos os níveis. - Determinar a satisfação das partes interessadas. - Determinar a taxa e nível de concretização dos objectivos. - Monitorizar o desempenho. - Acompanhar e avaliar de forma regular a implementação dos instrumentos de planeamento no que respeita quer às políticas e objectivos quer aos projectos de acção que deles decorrem.
Accountability	<p>Prestar contas sobre o que foi alcançado com o financiamento obtido.</p>
Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> -Pressupor a pré definição de objectivos, resultados, impactos, métodos de execução e recursos. -Fornecer informação sobre a forma como um programa ou plano pode ser melhorado e tornado mais eficaz. -Sugerir soluções para os problemas. -Prover informação para reflexão e avaliação. -Identificar os pontos fortes e fracos do programa. - Identificar problemas e as suas causas. -Permitir julgamentos sobre o valor do plano. -Questionar a estratégia. -Fornecer os argumentos indispensáveis para a correcção da "trajectória" dos planos. <p>Acompanhar os processos de transformação e o comportamento da envolvente, num permanente exercício de observação crítica.</p>
Afetação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Ajudar à afetação de recursos. -Posicionar projectos para futuras oportunidades de financiamento. - Obrigar à reflexão sobre os objectivos e meios para os alcançar.
Desenvolvimento de políticas	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar e avaliar quaisquer impactes (mesmo potenciais) no processo de planeamento oriundos de mudanças de política ou legislativas. -Ajudar a tomar decisões sobre orientações futuras. -Encorajar a tomada de decisões. -Determinar o nível de adequação das políticas definidas face à realidade em permanente transformação.
Melhores práticas	<ul style="list-style-type: none"> -Aprender estratégias que funcionam. -Divulgar os próprios resultados da monitorização contribuindo para uma mais consciente responsabilização e participação não só dos <i>stakeholders</i> como dos cidadãos.

Adaptado de Carapeto et. al, 2006; Shapiro, 2002

2.2. Questões organizacionais e processuais

A monitorização e a avaliação podem ser desenhadas como processos autónomos dos processos de planeamento e gestão, sendo contudo parte imprescindível - e justificativa - desses processos.

No âmbito de um SGQ a medição, análise e melhoria pode constituir um processo do Sistema, que é adaptado, nas várias áreas funcionais, à monitorização e avaliação da conformidade e do desempenho dos processos e respetivas atividades.

Sendo o nosso objectivo a construção de uma Estrutura de Indicadores aplicável à ação municipal de OT, integrado num processo de monitorização e avaliação no âmbito de um SGQ, analisam-se seguidamente as questões que são determinantes para o sucesso do processo de M e A e que, não sendo resolvidas ou garantidas, podem condicionar ou mesmo impedir a sua prática regular.

Monitorizar, como atividade integrante de um projeto, envolve (Shapiro, 2002):

- Estabelecer indicadores de eficiência, eficácia e impacto;
- Definir sistema de recolha de informação relativa aos indicadores;
- Recolher e organizar a informação;
- Analisar a informação;
- Usar a informação.

Avaliar obriga a:

- Perceber o que se pretende alcançar, os objetivos e impactos pretendidos;
- Medir os progressos;
- Analisar a adequabilidade da estratégia adotada;
- Analisar a eficiência na utilização dos recursos, a sustentabilidade do projeto, as implicações para os *stakeholders*.

Um ponto prévio para o qual Baptista e Silva (1999) chama a atenção é que a M só terá significado se se pretende realmente adoptar um modelo racional de tomada de decisão com capacidade para intervir e corrigir.

Esta é uma questão crucial já que despender recursos na montagem de um processo que não é aproveitado e maximizado contribui para o descrédito do Sistema e desmotivação de todos os que estão envolvidos.

A M deve ser conduzida de forma sistemática de modo a ser fiável, transmitir confiança e ajudar à formulação de quatro actos mentais (Baptista e Silva, 1999): perceber, predicar, comparar e decidir.

Para evitar que o desenho do processo de Monitorização não se afaste da realidade, (Batista e Silva, 1999) propõe que se faça a partir dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, que relembramos:

- **Eficiência** refere-se à relação entre os inputs e os outputs, ie se se estão a empregar os recursos estritamente adequados para as tarefas a desempenhar. Adquire especial importância quando se

pretende ampliar o processo ou aplicá-lo a outras fases do programa a monitorizar (Shapiro, 2002).

- **Eficácia** refere-se ao sucesso do processo: em que medida foram atingidos os objectivos predefinidos para o processo.

- **Efetividade**: refere-se ao fazer a coisa certa. O melhor e mais apropriado em cada momento de cada situação (Batista e Silva, 1999).

Abordaremos o planeamento do processo de M a partir de uma metodologia de organização do pensamento: SSM – “Soft Systems Methodology” de Checkland, tal como proposto por Baptista e Silva (1999), com o apoio de Ramage (et. al., 2009) e Pidd (2003) que iremos confrontando com outra bibliografia (Newcomer et al., 2010; Alexander, 2006).

A SSM foi desenvolvida para lidar com sistemas de actividades humanas, (*soft systems*) para, nas organizações, ajudar a sistematizar ideias de forma a entender problemas, sistemas, fenómenos, a proceder a alterações e a perceber os seus efeitos.

Permite enquadrar o desenho e a montagem de um processo, no caso a M, numa óptica de envolvimento de todos os atores do processo e de aprendizagem contínua.

Para montagem do processo cada um dos responsáveis iniciais deverá desenhar, de acordo com a mnemónica CATW(V)OE, o modelo de M que tem em mente (Pidd, 2003) modelos que terão de ser considerados na construção do modelo a adoptar.

A mnemónica CATVOE de Checkland tem o significado que explicaremos de seguida, por ordem diferente:

V - Ponto de Vista: Quais os pontos de vista? (Qual o propósito da M? ou O que se vai avaliar? Para quê?)

Esta fase corresponde à definição do problema. Há que debater o ponto de vista de cada um dos responsáveis do processo de M até obter um significado preciso do que se pretende, face ao objecto da M: âmbito e limites, atores envolvidos, seus objetivos, interesses e expectativas, os resultados e impactos potenciais, graus de conformidade e desempenho.

Envolver todos os interessados/utilizadores no processo de monitorização ajuda a definir as questões relevantes e a criar compromissos relativamente ao processo.

Nesta fase é importante considerar os recursos disponíveis e a disponibilizar tendo em consideração que a M é um processo que consome tempo, dinheiro e recursos humanos.

Cinco questões básicas devem colocar-se previamente (Newcomer et al. 2010):

- Os resultados da monitorização vão de facto influenciar as decisões sobre o programa? Ou, por outras palavras, vai de facto haver avaliação e tomada de decisões?
- A M será feita em tempo útil para a avaliação e decisão?
- Justifica-se a monitorização?
- O processo a monitorizar é problemático? Em que áreas?
- Que fases se vão monitorizar?

C - Customers; A - Actors; T - Transformation process; W (ou V) - Weltanschauung ou View point; O - Ownership; E - Environmental constraints

O - Owner: Quem é o dono do processo (de M)? Quem pode obstaculizar e dinamizar o processo?

A definição de responsáveis da gestão de topo pelo processo é essencial para o sucesso e sobrevivência do mesmo, dado que a mobilização dos meios e recursos humanos e materiais depende do seu envolvimento. Por outro lado é aos responsáveis pela gestão que mais interessa um processo que os apoie nas suas tomadas de decisão. No entanto como ao longo da M ressaltam as fragilidades ou contradições de certas decisões ou escolhas, pode existir alguma dificuldade nesta fase.

É que se o envolvimento da gestão de topo pode influenciar ou condicionar o processo de M, a falta de apoio também compromete a sua eficiência e a eficácia! Haverá que, por parte da gestão e dos técnicos, reconhecendo as contradições, chegar a solução que não comprometa o rigor e o sucesso do processo.

C - Cliente - Monitorizar para quem? Quem vai utilizar a informação e como? (A quem interessa a M?)

Baptista e Silva (1999) refere que o interesse na identificação dos beneficiários da M está em decidir sobre o seu envolvimento no processo. No município e na área do OT, serão os técnicos de planeamento, as chefias dos serviços, os colaboradores de outros serviços que contribuam para a recolha e tratamento de dados, a gestão de topo, e os atores do desenvolvimento territorial.

Newcomer (et al., 2010) definem *stakeholders* como indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam ou podem ser afetados pelo processo de avaliação ou pelos seus resultados, e referem a importância da sua participação no desenho do processo no sentido de lhe conferir credibilidade, utilidade e relevância.

A - Atores - Quem monitoriza?

Este é um aspecto muito importante pois a opção é determinante para a eficiência da M.

Deve decidir-se qual o contexto da estrutura organizativa em que se situará a M: ou como um serviço autónomo, ou atribuído a um colaborador ou grupo de colaboradores integrados numa unidade orgânica de planeamento, ou diluída por diversos serviços, como preocupação de fundo.

No âmbito do OT, em que a M é feita em *continnum*, exigindo o fornecimento regular de informação, equipamento tecnológico e conhecimentos técnicos específicos, esta última hipótese parece-nos a que tem menos possibilidades de êxito, mesmo em pequenos municípios, por se tornar fácil a diluição da responsabilidade e mesmo da actividade, suplantada pelas tarefas de rotina.

A primeira hipótese poderá fazer sentido num município de alguma dimensão em que o volume das tarefas ligadas à M e A justifique a existência de uma unidade orgânica com estas atribuições.

A solução mais adequada será porventura a segunda, que evitará os excessos procedimentais e, desde que prioritária e com legitimidade para atuação perante os restantes serviços, garantirá a realização da atividade.

T - Transformação - Como traduzir a M em processo? (Input / Transformação // Output)

A M deve assegurar que os objectivos são atingidos (output) e os impactos (outcome) sejam os esperados.

É conveniente fazer uma lista de todas as perguntas que os diversos utilizadores pretendem ver respondidas através da monitorização: o que se pretende saber depende do que se considera importante: processo, produto, impacto? Por vezes esta distinção não é fácil mas a sua clarificação é importante para a definição dos indicadores (Shapiro, 2002).

Baptista e Silva (1999) propõe que a M do planeamento territorial seja decomposta em três níveis considerando:

- A concretização dos objectivos do OT através da gestão territorial;
- O sistema real, configurado pelo território e actividades humanas, em função da gestão territorial: quais os resultados, no território, da concretização dos Objectivos;
- A correspondência entre os Objectivos e o sistema real.

E - Environment - O que condiciona a M? Quais as restrições ao processo? Quais os riscos?

A reflexão aqui incide sobre os constrangimentos que podem condicionar ou impedir a concretização do processo de M: a organização dos serviços, a formação dos recursos humanos, os recursos materiais e financeiros existentes, a vontade política, a falta de diálogo entre os atores, a indisponibilidade de informação são alguns dos problemas com que os atores da M se poderão deparar.

Newcomer (et al., 2010) referem que também as situações de “turbulência”, de incertezas políticas ou financeiras são condicionantes na medida em que os atores se sentem inseguros relativamente ao futuro do processo; nestes casos exige-se flexibilidade e adaptabilidade por parte dos responsáveis para entender o que está em mudança e fazer as alterações necessárias.

Depois deste processo de reflexão espera-se que seja possível identificar:

- Qual a finalidade da M;
- O que se vai monitorizar;
- Para quem se está a monitorizar, quem é/são o/s avaliador/es;
- Quem é o responsável pelo processo;
- Quem são os actores, ie que equipa irá executar o processo, quem participa no processo;
- Quem são os *stakeholders*;
- Quais os recursos que podem ser afectos ao processo;
- Que constrangimentos se podem prever e como ultrapassá-los.

Identificadas as questões chave terão de ser definidos os indicadores, ie unidades de medida indicativas dos fenómenos a avaliar (Carapeto et al., 2006) e que informação deve ser recolhida para os construir. O sistema de indicadores, assim como os métodos para recolha e “armazenamento” da informação devem ser formulados a tempo de registar dados relativos à

situação anterior ao início da implementação do projeto de forma a obter referências para a M. Depois de definidos muito claramente o objetivo da monitorização e a informação necessária, deve planear-se a recolha dos dados.

Em todas as organizações existem muitos dados que podem servir para compor indicadores, pelo que a tarefa inicial será a de compilar esses dados e verificar a sua utilidade. Nos municípios a informação pode estar disseminada por várias unidades orgânicas, pelo que esta procura poderá ser morosa. Convém também verificar que tipo de dados produzem as entidades externas parceiras mais próximas do município, como serviços municipalizados ou empresas municipais.

Depois desta análise deve decidir-se quais os dados complementares a recolher ou se o indicador deve ser ajustado ou alterado.

Se for muito morosa a recolha da informação pode ensaiar-se iniciar a análise com os dados disponíveis e evoluir até ao indicador desejado.

O processo de recolha de dados deve ser melhorado e completado de forma contínua, consistente e sustentável. Podem reduzir-se os custos da monitorização aproveitando ao máximo cada ocasião:

- Se possível, a recolha fazer parte integrante das atividades diárias;
- Aproveitar todas as ocasiões e oportunidades para registo de dados: atendimentos, reparações, manutenções, reuniões de acompanhamento de projetos, etc;
- Coordenar a recolha de dados com outras entidades ou serviços de forma a otimizar a recolha: por exemplo no que se refere a entidades concessionárias de serviços.

A utilização dos SIG permite a recolha e difusão de informação, a articulação de bases de dados, a produção de cartografia temática, facilitando a definição de políticas ou ações “na hora” e adaptadas à realidade.

A par da definição dos indicadores, da informação a recolher, do método para recolha, deve ser montado um sistema que controle os erros da recolha e análise de dados e estabelecida a frequência da análise dos indicadores Newcomer (et al., 2010).

Analisar a informação significa organizá-la, estruturá-la, estabelecer padrões, tendências, conclusões que devem ser relatadas, juntamente com recomendações e propostas de ações para melhoria ou correção do projeto (e do próprio processo de M e A).

De todo o processo devem ser retiradas conclusões tendentes à reflexão e aprendizagem sobre o projeto monitorizado e sobre o respetivo processo.

Na fase de planeamento da M deve ficar definido o calendário de divulgação dos resultados assim como os destinatários desta informação.

Através de relatórios ou reuniões com os interessados a partilha dos resultados visa a aprendizagem, a troca de informação, o fortalecimento de relações entre os atores, a discussão e recomendações sobre os processos, as políticas, os objetivos.

Farell (et al. 2002) e Bond (et al. 1997) recomendam:

- Da lista dos *stakeholders* elaborada para o planeamento da M e da análise dos possíveis afetados

pelos resultados da M são identificados os destinatários do relatório, devendo escolher-se os suportes e níveis adequados de informação para a divulgação.

- Deve confirmar-se nesta fase que tipo de informação os stakeholders consideram útil, para além da que definiram no início do planeamento da M, para que o relatório vá encontro das suas expectativas (o contacto com os *stakeholders* deve ser mantido ao longo de todo o processo para evitar surpresas quanto aos resultados);
- Os relatórios devem incluir: os objetivos e metas predefinidos, os dados recolhidos e os indicadores obtidos, conclusões sobre os resultados, eventuais medidas corretivas, propostas sobre a evolução, necessidades de recursos, análise de riscos e/ou cenários.

O processo de M e A segue assim a metodologia PDCA:

- Planeamento da M e A;
- Execução do processo de M e A;
- Verificar a valia do processo de M e A;
- Fazer os ajustamentos necessários, reatando a fase de planeamento.

3. Objetivos e Indicadores

3.1. Conceitos e tipologias

Pires (2007) refere que a identificação de processos só faz sentido se o conjunto das atividades que lhe está associado puder ser gerido de forma relativamente autónoma, de forma a ser possível definir objetivos e estabelecer indicadores úteis para a gestão dos referidos processos.

O conceito de objetivo tem inerente um resultado que se pretende alcançar num determinado prazo e em determinadas circunstâncias e constrangimentos. É um compromisso datado.

No âmbito de uma organização podemos identificar objetivos a três níveis: de negócio, de processos e da qualidade (Pires, 2007), a alinhar e integrar para efeitos de monitorização e gestão.

Entendemos que os objetivos de negócio são os objetivos gerais relacionados com a eficácia (os *outputs*) e os impactos (*outcomes*).

Os objetivos dos processos referir-se-ão ainda à eficácia (mais específica) e à eficiência: que resultados, que realizações, com que recursos e métodos.

Os objetivos da qualidade consistem nos resultados que a organização, ao definir a função qualidade, se propõe atingir, constituindo um refinamento quantitativo e mensurável da missão e da política da qualidade (Paiva, 2009).

No âmbito do SGQ os objetivos da qualidade são estabelecidos para as funções organizacionais e para todos os níveis organizacionais, devendo conduzir à melhoria do desempenho da organização (Paiva, 2009; NP ISO 9004:2000), o que se refletirá necessariamente na eficiência mas também na eficácia da organização. A norma NP ISO 9004:2000 refere que, ao estabelecer estes objetivos

convém que a gestão tenha em consideração (entre outras): as necessidades atuais e futuras da organização e dos mercados que serve, o desempenho atual do produto e do processo, os níveis de satisfação das partes interessadas, a análise da concorrência e das oportunidades de melhoria, os recursos necessários para ir ao encontro dos objetivos.

Os objetivos devem obedecer a um conjunto de regras (Paiva, 2009):

- Ser mensuráveis, para o que deve ser construído um sistema de classificação que permita converter eventuais atributos em variáveis quantificáveis;
- Ser realizáveis mas ambiciosos e com alguma dificuldade de atingir, exigindo o envolvimento e empenho dos colaboradores;
- Ser coordenados temporalmente, estabelecendo-se objetivos parcelares que se possam acompanhar/avaliar ao longo do tempo;
- Ser coordenados horizontalmente para que se verifique uma sinergia de esforços entre as diversas funções (áreas organizacionais, serviços);
- Ser coordenados verticalmente, garantido que o objetivo principal resulte de objetivos sectoriais;
- Ser estabelecidos de forma participada, de forma a comprometer o maior número de colaboradores.

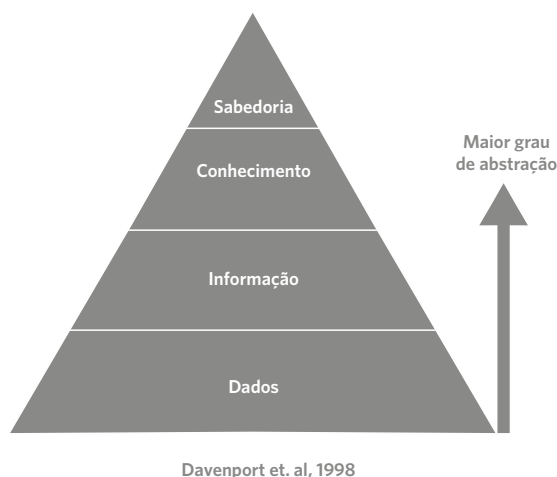
Para a monitorização interessa a tipificação dos objetivos, e dos indicadores respetivos, em função do nível de desenvolvimento das atividades:

- Estratégicos, que decorrem das linhas estratégicas, podendo não estar ainda quantificados. Podem estar associados a indicadores de impacto.
- Específicos, de nível global, quantificados e mensuráveis, periodicamente controláveis; A estes estão associados indicadores de resultados (*outputs*) e de impacto (*outcomes*).
- Operacionais, relacionados com o como e quem faz, mensuráveis, controlados com periodicidade mais curta e a que estão relacionados indicadores de resultados e de realização (medem o efeito direto e imediato do produto sobre os beneficiários).

Para garantir a monitorização dos objetivos é indispensável a utilização de indicadores. Encontrámos várias definições para indicador, referindo-se à sua natureza ou às suas (múltiplas) funções:

- Medida que fornece informação acerca do estado ou evolução de um determinado fenómeno facilitando a tomada de decisões (Phillips, 2003);
- Algo que fornece pistas para a compreensão de matéria de grande significado, ou torna perceptível tendências ou fenómenos dificilmente detetáveis (Niemeijer et al. 2004);
- Instrumento (de produção de informação) tendo em vista apoiar os atores de uma intervenção a comunicar, a negociar ou a decidir (Observatório QCA III, 2004);
- Medida, geralmente quantitativa, que pode ser usada para ilustrar e comunicar um conjunto de fenómenos complexos de uma forma simples, incluindo tendências e progressos ao longo do tempo (EEA, 2005, apud IGC);

• Instrumentos, associados a processos, que permitem avaliar a sua eficácia e eficiência, a partir da recolha adequada e representativa da informação relevante (Carapeto et al., 2006). Em todas as definições é evidenciado tratar-se de uma medida que fornece informação útil para acompanhar um processo e que pode apresentar diferentes graus de complexidade. Este maior ou menor grau de complexidade está diretamente associado à informação existente ou selecionada e ao seu grau de tratamento, permitindo também um maior ou menor grau de conhecimento:



Um esquema da evolução da informação até à decisão mostra-nos a posição dos indicadores entre a medição e a decisão (Phillips, 2003):

Medição » Dados » Tratamento » Análise » Indicadores » Interpretação » Decisão

Os indicadores são por vezes definidos através das suas diferentes funções: descritiva, medição, monitorização, identificador de tendências, catalizador de ações, comunicação e aprendizagem (Phillips, 2005).

A função mais “tradicional” dos indicadores é a monitorização em que o indicador é o instrumento de acompanhamento, fornecendo informações sobre o estado presente e sugerindo tendências e estados futuros.

Podem ser descritivos de situações ou problemas, ajudando ao seu entendimento, na medida em que simplificam as complexidades e fornecem amostras representativas de uma realidade. Medem características ou estádios de fenómenos. E medem também desempenho de atividades.

No que se refere ao planeamento, os indicadores auxiliam na definição de políticas e objetivos enquanto fornecedores da informação necessária para a conceção de programas e formulação de políticas, para analisar programas planeados, rever estratégias ou alterar ações previamente definidos (catalizadores de tomada de decisões) (Comissão Europeia, 2004).

Os indicadores são utilizados para comunicar informação, e resultam em aprendizagem sobre o desempenho, os resultados, os recursos empregues e as políticas adotadas.

Os indicadores podem agrupar-se em função:

- Do nível de tratamento de informação: elementares (quantitativos, de valores absolutos) derivados (relação matemática entre variáveis), compostos (utilizando quantitativos e derivados);
- Do âmbito da informação: de contexto, de programa;
- Do potencial de comparabilidade: genéricos, específicos;
- Dos estádios da intervenção a que se referem: de recursos (input); de realização (output); de resultado (outcome); de impacto (outreach);
- Dos critérios a medir: eficiência; eficácia; sustentabilidade, estratégicos;
- Do âmbito de atuação: internos (relacionados com o funcionamento interno da instituição); externos (relacionados com a repercussão que as ações da instituição têm no exterior, no meio envolvente) (Observatório QCA, 2004).

Diferentes níveis de decisão pressupõem diferentes níveis de indicadores:

- Indicadores operacionais, para as decisões “diárias”, constituídos por dados sobre a atividade;
- Indicadores táticos, agrupam indicadores operacionais com o objetivo de formar um “retrato de conjunto”, utilizados para apoiar as decisões de quadros intermédios;
- Indicadores estratégicos, para avaliação global, de políticas e objetivos estratégicos, habitualmente dirigidos à gestão (Fédération Canadienne des Municipalités, 2002).

Indicadores e metas não devem ser confundidos: os indicadores refletem o que se está a medir e as metas indicam os resultados previstos para um determinado momento. Os indicadores podem ser, ou não, relacionados com metas: número de processos de loteamento no ano de 2011 (sem meta) ou cada ano disponibilizar 50 lotes para construção de habitação unifamiliar (com meta).

A agregação da informação varia em função dos destinatários: desde um mínimo de agregação da informação, para os técnicos, permitindo a visão alargada dos fenómenos e possibilitando várias interpretações, passando para um nível médio de agregação, útil para a tomada de decisões e definição de estratégias, até à informação muito tratada e condensada, para a generalidade do público, permitindo uma associação muito direta aos objetivos predefinidos e divulgados. (Tanguay et al., 2010).

Sintetizando, podemos considerar que os indicadores, seja no âmbito de um sistema de gestão de uma organização ou de um projeto, são valiosos instrumentos de planeamento, de monitorização e de comunicação, (EEA, apud IGP, 2005) devendo formar um sistema que retrate fielmente determinada realidade e que forneça toda a informação essencial ao seu tratamento.

3.2. Requisitos técnicos dos indicadores

Para cumprirem as funções mencionadas, de acordo com vários autores (Phillips, 2003; EEA, Apud IGP, 2005; Martins, 2002) os indicadores devem ser selecionados segundo vários critérios que, somados, os dotarão das propriedades fundamentais para a sua utilização:

- **Validade** – Exprimindo uma realidade de forma científica.
- **Representatividade** – Elaborados de forma participada.
- **Pertinência** – Medindo o que realmente se pretende.
- **Fiabilidade** – Baseados em informação rigorosa, assente em fontes fidedignas.
- **Relevância** – Dirigidos ao cumprimento dos objetivos e necessidades dos utilizadores.
- **Flexibilidade** – Podendo ser ajustados e melhorados no decorrer do tempo.
- **Objetividade** – Não permitindo interpretações ambíguas.
- **Consistência** – Comparáveis consigo próprios em diferentes ocasiões.
- **Pontualidade** – Disponíveis a tempo de serem utilizados.
- **Simplicidade e inteligibilidade** – De fácil utilização e interpretação.
- **Equilíbrio** – Entre a agregação que permite comparar e a desagregação que permite compreender.
- **Razoabilidade de custo** – O seu tratamento não deve ser caro nem demorado, minimizando o risco de ser abandonado por falta de verbas.

Os critérios de qualidade dos indicadores são por vezes agrupados e denominados **DOPA** (Paiva, 2009):

- **Diretos**: medem com precisão as mudanças;
- **Objetivos**: não são ambíguos e a definição operacional é independente de quem executa a medição;
- **Práticos**: a relação custo/efeito nas decisões é equilibrada;
- **Adequados**: número mínimo de indicadores necessários para garantir a medição do progresso alcançado.

Ou **SMART**:

- **Specific** (específicos): medem o resultado com precisão;
- **Measurable** (mensuráveis): quantificáveis e comparáveis, permitindo análises estatísticas;
- **Attainable** (alcançáveis): realistas, possíveis de alcançar;
- **Relevant** (pertinentes): em face do resultado pretendido;
- **Timed** (datados): referem-se a um determinado período de tempo.

Na escolha de indicadores há que prevenir alguns riscos de forma e evitar leituras erradas do fenómeno ou processo (Phillips, 2003):

- Demasiada confiança nos indicadores escolhidos;
- Esquecer que os indicadores não representam todos os aspetos da realidade;
- Indicadores desenhados para um falso modelo, confundindo aquilo que se deseja com a realidade;
- Medir o que é possível em vez do que é importante;
- Agregar em demasia os valores, distorcendo a realidade;

- Falsificar os dados;
- Atenuar a realidade especialmente se os resultados são positivos.

Para evitar equívocos sobre as fontes de recolha de dados, as fórmulas de cálculo e a interpretação dos indicadores deve ser construída uma ficha de caracterização de cada indicador selecionado, indicando:

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO INDICADOR (DESIGNAÇÃO)	
CAMPO	DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO
Tipo	Tipificação do indicador: de contexto, de resultado, impacte....
Descrição	Descrição do indicador com referência aos objetivos do indicador
Pertinência / Contexto de utilização	Utilização principal que será dada ao indicadore que justifica a sua integração no sistema
Metas	Valores de referência que permitam medir a distância entre os resultados dos indicadores e esses patamares, aferindo o desempenho
Método de cálculo	Descrição da fórmula / método de cálculo do indicador
Variáveis elementares	Identificação das variáveis base para o cálculo do indicador
Fonte de informação	Entidade que produz, fornece ou compila a informação necessária para calcular o indicador
Unidade	Indicação da unidade de medida do indicador
Periodicidade	Periodicidade da actualização do indicador
Representação gráfica	Tipo de representação, que deve apresentar a confrontação dos resultados da medição com as metas
Observações	Observações diversas, entre as quais articulação com outros sistemas de indicadores existentes, possibilidade de agregação / desagregação
Documentos de referência, informação	Documentos que incidam sobre a temática em análise, possíveis fontes de informação (bibliografia, internet,...)

Fontes: (DGOTDU, 2011; Marcelino, 2008)

4.Proposta de Estrutura de Indicadores aplicável à atividade municipal de Ordenamento do Território

Embora a legislação em vigor (LBOT e RJGT) determine a avaliação do estado do OT, não é prática generalizada a sua execução, assim como a monitorização e a avaliação não são de facto assumidas como fases essenciais do processo de planeamento.

Margarida Pereira (2009) afirma que em Portugal o sistema de planeamento na administração pública ainda está centrado na elaboração do plano, não sendo a sua execução acompanhada e avaliada, ficando os resultados muito aquém dos anunciados.

Carapeto (et al., 2006) recorda-nos que o planeamento não é um processo linear mas antes de aproximações sucessivas e que consistindo um plano num conjunto de orientações - e objectivos - a sua execução deve ser acompanhada de forma a serem detetados os desvios e as suas causas e a atualizarem-se as orientações ou métodos de execução.

Encarando o OT como um processo, contínuo e lento na medida em que os resultados das intervenções sobre o território só são visíveis a longo prazo, a monitorização e a avaliação devem ser constantes, prospetivas, tendo em consideração os ciclos e os padrões de desenvolvimento, para identificar as consequências e corrigir os erros de eventuais decisões ou estratégias menos adequadas.

A prática de ordenamento do território, prosseguindo a sustentabilidade, relaciona-se com a organização política, económica, social e tem reflexos no ambiente.

Para a monitorização e avaliação do OT terá de ser formulado um sistema de indicadores com capacidade para fornecer informação sobre o estado global do território, as dinâmicas de evolução económica, social e ambiental, as ações desenvolvidas por outras entidades, contextos localizados, projetos específicos e sobre a atividade municipal, aqui tendo em conta a organização por processos e os requisitos e princípios da Qualidade (Batista e Silva et al., 2004).

Resultante da leitura da Norma NP ISO 9001:2008 e do exposto anteriormente, adquirimos o seguinte:

- No Sistema de Gestão da Qualidade a cada processo deve corresponder um conjunto de objetivos e os correspondentes indicadores de monitorização (8.2.3 e 8.2.4 da Norma NP EN ISO 9001:2008);
- A medição do desempenho dos processos inclui (cláusula 8 da Norma NP EN ISO 9001:2008):
 - A medição e avaliação dos seus produtos;
 - A capacidade dos processos para atingir os seus fins.
- A monitorização da ação municipal pode ser decomposta em três níveis, considerando:
 - A concretização das realizações municipais;
 - A eficiência com que são realizadas;
 - O impacto dessas realizações no território.

Avaliar obriga a identificar o que se pretende alcançar, os objetivos e impactos pretendidos; A melhoria contínua resulta da abordagem estratégica - em que se analisa permanentemente o contexto exterior e se reorientam os processos em função desse contexto - e a abordagem operacional em que se aposta na obtenção de resultados e na eficiência.

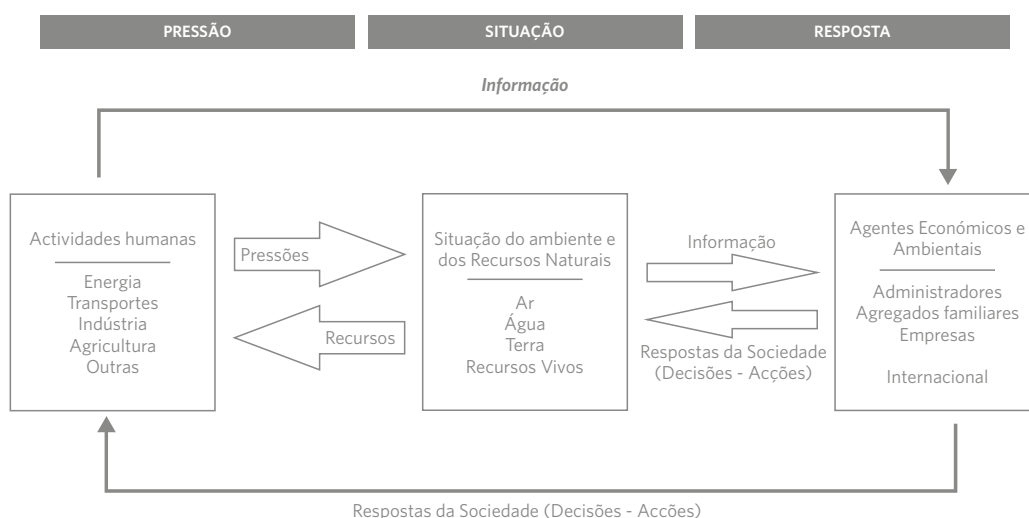
Escolher os indicadores adequados à monitorização entre a grande diversidade de indicadores mencionados em bibliografia obriga à focagem num modelo concetual coerente e de fácil compreensão. Niemeijer (et al., 2008) refere que a ausência de um sistema coerente para seleção de indicadores dificulta a validação da informação proveniente desses indicadores e o estabelecimento de políticas que devam articular várias dimensões de uma mesma realidade. Vilares (2010) refere a necessidade de construção de um quadro de referência que constitua a base concetual para identificação dos domínios e questões a medir pelos indicadores.

Procuraram-se então alguns quadros de referência para construção do nosso modelo:

Modelo PSR (*Pressure - State - Response*)

Para perceber as relações causa-efeito entre as atividades humanas e o ambiente, várias entidades como OCDE, European Environment Agency (EEA), FAO, Eurostat, entre outras, têm adotado modelos concetuais que permitem escolher e organizar indicadores relativos às várias componentes dos temas a tratar.

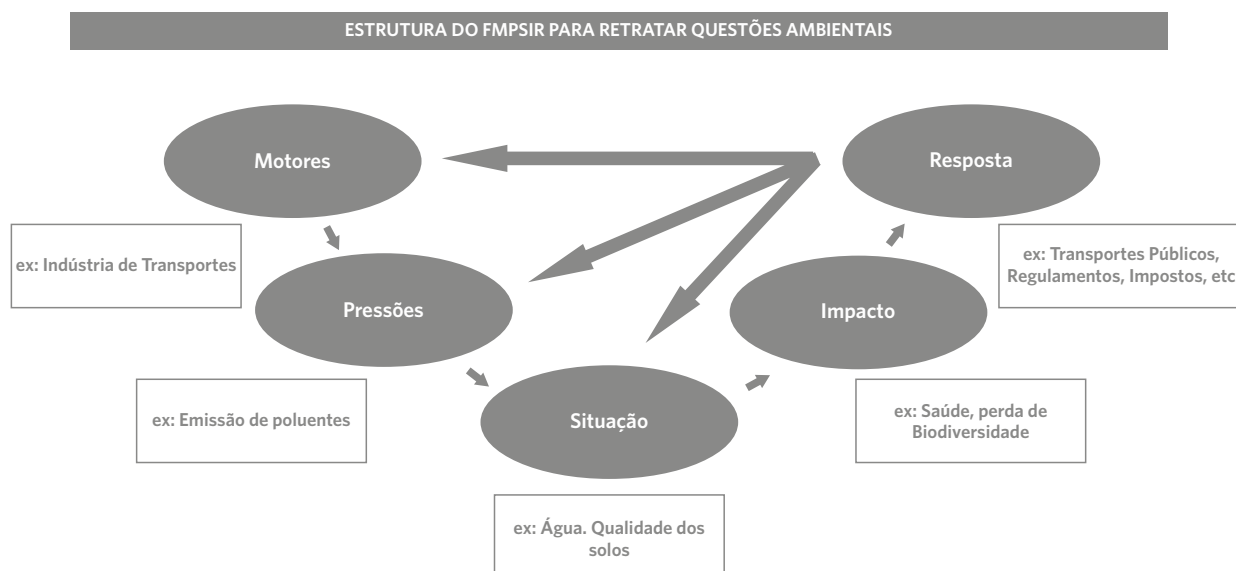
A OCDE (1993) desenvolveu um modelo concetual designado pela sigla PSR, Pressão - Estado - Resposta, (do original inglês *Pressure - State - Response*), que estabelece as relações entre as pressões que a sociedade exerce sobre o ambiente, o estado resultante e as respostas (políticas ambientais e económicas, programas...) que a sociedade é capaz de fornecer para prevenir ou minimizar os impactos negativos resultantes dessas pressões (Niemeijer et al. 2008) e que pode ser esquematizada da seguinte forma:



Fonte: "OECD core set of indicators for environmental performance reviews" OEDC Environment Monographs No. 83 OCDE, Paris.

Modelo DPSIR (Driving Forces – Pressures – State – Impact – Responses) ou **FMPSIR**

O modelo PSR tem evoluído ao longo do tempo, introduzindo-se indicadores de impacto (PSIR) obtendo-se assim o sistema Pressão – Estado – Impacto – Resposta e mais recentemente, com cinco categorias de indicadores, a DPSIR, Forças Motrizes – Pressão – Estado – Impacto – Resposta (*Driving Forces – Pressures – State – Impact – Responses*). Este modelo foi desenvolvido para acomodar as vertentes (e respetivos indicadores) do desenvolvimento sustentável, correspondendo as Forças Motrizes às actividades humanas, com impacto nesse desenvolvimento, forças que causam pressões nas suas várias componentes, originando alterações do seu estado. Estas alterações provocam impactos nas populações, na economia, nos ecossistemas, originando respostas da sociedade tendentes a minimizar a gravidade dos problemas. Estas respostas por sua vez originam alterações em todas as outras componentes: forças motrizes, pressões, estado, impactos.



Fonte: Tomasoni (2008)

Este sistema de relações permite montar uma “rede causal” (Niemeijer et al. 2008) de indicadores que relacionará as causas e os efeitos de forma mais estruturada e abrangente do que se verifica quando se incide a monitorização somente sobre um fenómeno isolado.

Niemeijer (et al. 2008) referem que os modelos PSR e derivados são na maior parte das vezes utilizados como forma de apresentação de indicadores em relatórios e não para a sua seleção. Esta é feita individualmente, por indicador, atendendo às suas características e não às relações de causalidade e efeitos.

Modelo Input Output Outcome Outreach (IOOO)

Este quadro de referência baseia-se no circuito de conceção, execução e resultados das políticas públicas de modo a garantir a sua estruturação e a permitir a interpretação de acordo com os objetivos e nos pontos-chave do circuito Vilares (2010).

Os indicadores estruturam-se de acordo com a fase de implementação do instrumento de política:

- Indicadores de Recursos (input): Medem os recursos financeiros, materiais e humanos atribuídos ao instrumento de política;
- Indicadores de Realização (output): Medem os bens e serviços produzidos e o nível de realização. Avaliam os resultados de curto prazo, tendo em consideração os recursos e os prazos definidos,
- Indicadores de Resultados (outcome): Medem os efeitos diretos e imediatos no curto e médio prazo. Determinam e avaliam os resultados das atividades, planos ou processos e comparam com os resultados pretendidos ou projetados;
- Indicadores de Impacte (outreach): Medem as consequências indiretas e a longo prazo no contexto, induzidas pelo instrumento de política;
- Indicadores de Contexto: Medem as características da população alvo que são relevantes para a conceção da política.

Modelo de Estruturação por Temas e por Objetivos

A Estruturação por Temas consiste na divisão da realidade em diversos campos temáticos ou domínios de observação de modo a operacionalizar realidades muito complexas. Os resultados finais devem ser apresentados em estreita conexão com os objetivos estratégicos da política (Vilares 2010).

A Estruturação por Objetivos foca-se na fixação de um conjunto de indicadores para cada objetivo e na medição dos resultados, distinguindo-se:

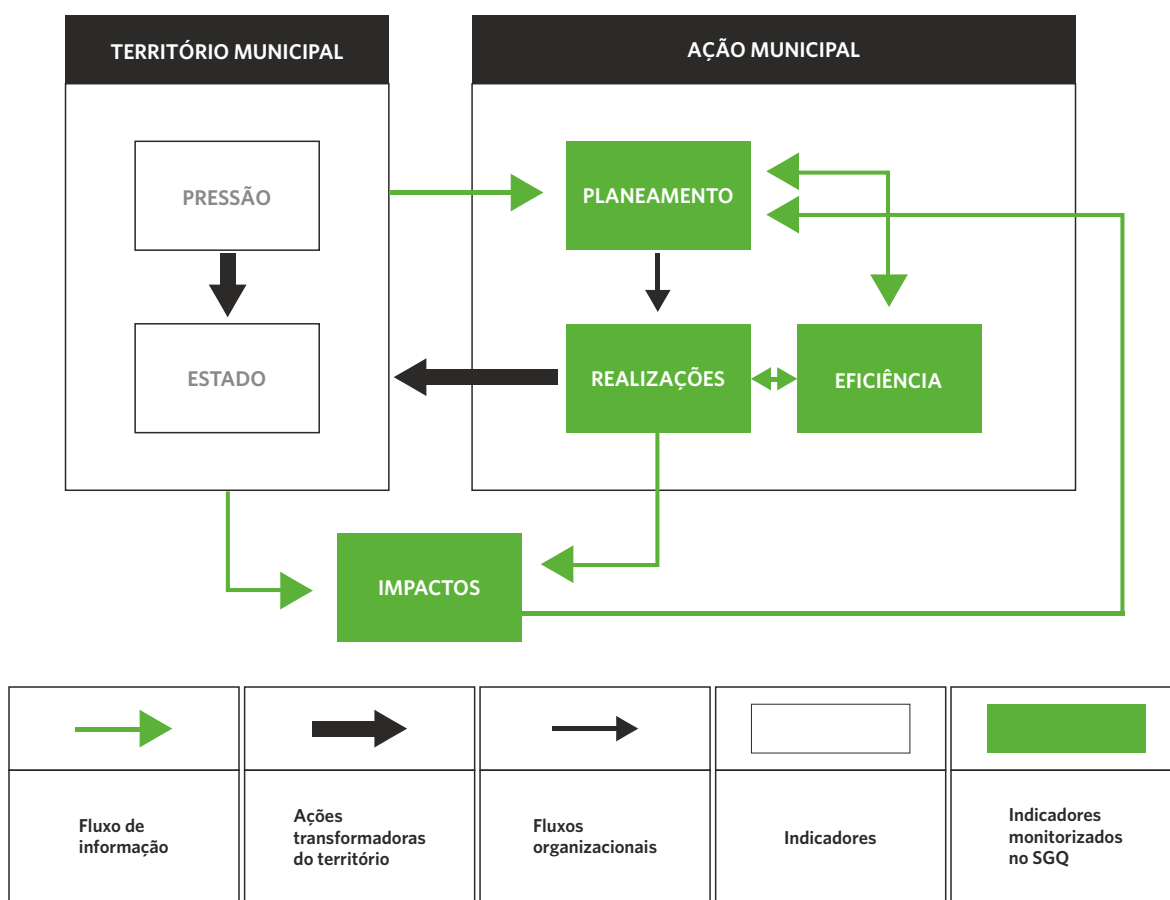
- Indicadores-chave: Em número reduzido, de carácter estratégico a serem monitorizados por todos os envolvidos na execução da política de modo a permitir comparações entre áreas monitorizadas;
- Indicadores complementares: Em número mais alargado, de carácter operativo, dirigidos aos assuntos que não são comuns a toda a área monitorizada, a resultados, à obtenção de imagens mais detalhadas de determinadas áreas Vilares (2010).

Para estabelecer a nossa Estrutura de Indicadores partimos dos modelos descritos, tendo em atenção que Vilares (2010) refere que o quadro de referência FMPSIR tem sido pouco utilizado no âmbito da avaliação das políticas de desenvolvimento do ordenamento do território por se ter revelado pouco intuitivo para o decisor político pela multiplicidade de conceitos tipológicos de indicadores.

No entanto pensamos que ao nível da atividade municipal, sendo a tipologia de indicadores enquadrada e definida no Sistema de Gestão da Qualidade e aplicada por objetivos de processos, se atenuará essa provável dificuldade, contribuindo a estrutura FMPSIR para uma perceção da causalidade entre ações e resultados que será muito útil para a sua avaliação e das políticas subjacentes.

Para o desenho da nossa Estrutura de Indicadores há que assumir que a ação municipal tem sempre como objeto principal um território que pretende transformar, transformação que ocorre em resultado também de muitas outras ações para além das municipais. Assim, é indispensável adotar um sistema que retrate não só a ação municipal mas também a realidade territorial a que ela se reporta e os efeitos das intervenções. Perante esta complexidade o sistema de indicadores terá de procurar a simplicidade possível, para ser viável a sua aplicação e utilização.

Sintetizamos, no esquema seguinte a nossa proposta de Estrutura de Indicadores para um determinado Objetivo Geral:



Fonte própria

Pretendendo-se monitorizar a evolução do Território sobre o qual a Atividade Municipal irá incidir, o processo tem que se iniciar com a avaliação *ex-ante* (EVALSED, 2004) dessa realidade territorial, das suas dinâmicas e necessidades, base para a formulação de Objetivos.

Nesta fase são utilizados:

- **Indicadores de Estado** - Refletindo a realidade, a qualidade do território num dado horizonte de espaço/ tempo. Caracterizam a situação que se pretende mudar. Devem fornecer uma visão integrada sobre um determinado tema que tenha suscitado a formulação do Objetivo.

- **Indicadores de Pressão** (sobre o Estado) – Caracterizando os factos (riscos, oportunidades) que influenciam o Estado.

Tanto os indicadores de Estado como os de Pressão possuem as componentes estática, situação ou pressão no momento, e dinâmica: como o Estado e a Pressão tem evoluído no passado recente, a dinâmica de desenvolvimento, de transformação.

Temos noção da dificuldade de isolar temas e objetivos já que toda a atividade humana se reflete no território e se interinfluencia. A construção de um processo de monitorização implica a compreensão desta complexidade, a sua decomposição e reconstrução sistematizada de forma a permitir a composição dos indicadores.

A Ação Municipal inicia-se com o **Planeamento**.

Prosseguindo-se um território organizado, o planeamento de uma estratégia de atuação pressupõe o conhecimento do Estado e a compreensão das Pressões. Daqui o assinalar do fluxo de informação fornecida pelos indicadores de Estado e Pressão ao Planeamento.

O Objetivo Geral é desdobrado em Objetivos Específicos e estes em Ações a realizar para os alcançar.

São aqui identificados os Impactos que se pretendem obter, traduzidos em alterações de Estado e, ou, de Pressão. Inicia-se assim a procura e seleção destes três tipos de indicadores, necessariamente articulados entre si, podendo os de Impacto ser coincidentes com os de Estado e os de Pressão.

Por **Realizações** entende-se aqui o resultado da execução das ações planeadas: projetos, obras, obtenção de financiamento, ações de animação, de divulgação, etc., utilizando recursos (internos e externos) humanos, materiais e financeiros.

Para a sua monitorização utilizam-se **Indicadores de Realização** também denominados de **Eficácia**, que habitualmente retratam a atividade municipal, os “produtos” da sua dinâmica: produtos materiais (obras, licenciamentos, ...) e instrumentais (planos, regulamentos, ações de dinamização social, ...).

Interessam ao Município os custos e os tempos, a verificar em cada realização, confrontando-os com o planeado. Os **Indicadores de Eficiência** avaliam não só os recursos financeiros, humanos, materiais, envolvidos na concretização de cada objetivo mas também o cumprimento das ações organizativas que visam a melhoria da eficiência dos procedimentos e dos resultados: envolvimento, colaboração, formação dos colaboradores, criação de boas condições de segurança, higiene e ambiente, planeamento de atividades e tarefas, manutenção de equipamentos, etc.

A ação municipal será, em última análise, avaliada através dos **Indicadores de Impacto** que, para simplificação do sistema, consideramos aqui como os que medem não só os efeitos diretos e imediatos no curto e médio prazo (avaliação *on-going*, a tempo de alterar estratégias de intervenção cujos resultados a monitorização evidencie não serem adequados) como as consequências indiretas e a longo prazo induzidas pela ação municipal (avaliação *ex-post*, contribuindo para a revisão das políticas ou opções tomadas).

Estes indicadores determinam e avaliam os efeitos das Realizações e comparam com os impactos pretendidos ou projetados.

O desenvolvimento e os efeitos destas ações, qualitativos e quantitativos, são recolhidos não só a partir de informação existente no município mas também em entidades exteriores: junto de *stakeholders*, percecionando opiniões mais subjetivas (sobre os resultados, meios envolvidos, qualidade de vida...), e outras entidades como INE, Ministérios, Eurostat, European Environment Agency, agentes locais, para indicadores quantitativos, relativos às áreas sociais, da economia, do ambiente. Embora essencialmente descritiva, este tipo de informação é importante para a avaliação sobre a adequação dos programas e a eficiência colocada no seu desenvolvimento, vetores que deverão ser avaliados conjuntamente (Magenta, 2011).

Os indicadores de impacto estão relacionados tanto com o exterior como com a atividade do município, esperando-se que seja possível destrinçar, em alguma medida, o impacto das ações do município nas transformações ocorridas. Distinguir, no território, os impactos de um programa, diferenciando-os dos outros fatores que os afetaram não se afigura tarefa fácil.

Um dos métodos utilizados é a prática do “contrafactual” (Magenta Book, 2011; Blasco et. al. 2009), que consiste em estimar o que teria acontecido se não tivesse sido implementado o programa.

Em Blasco (et.al, 2009) refere-se que o impacto das intervenções pode expressar-se pela diferença entre dois números: $I = Y1 - Y0$, em que $Y1$ são os *outcomes* que ocorreram com a intervenção e $Y0$ os que aconteceriam se não ocorresse intervenção – o contrafactual.

A identificação do contrafactual, do que não aconteceu, não podendo ser comprovada, terá de ser a mais aproximada e fundamentada possível, de modo a torná-la plausível e robusta.

Esta avaliação nem sempre é possível ou fiável, exigindo um grande conhecimento dos assuntos a monitorizar e avaliar e uma cuidadosa reflexão sobre o sistema de indicadores a adotar.

Em Magenta Book (2011) sugere-se que as informações e os estudos prévios realizados para o planeamento possam ser utilizados para a criação dos cenários do contrafactual. Também o processo de monitorização e avaliação *on going* deve ter em consideração a necessidade da avaliação dos impactos, determinando momentos e tipos de observação que sejam úteis mais tarde para a construção do contrafactual.

A complexidade do programa e da correspondente monitorização e avaliação podem determinar a necessidade de organizar um “modelo lógico” que evidencie as relações entre os *inputs*, as atividades de execução do programa, os *outputs* e os impactos a curto, médio e longo prazo.

IV - Ensaio de aplicação na Câmara Municipal de Coimbra (CMC)

A CMC iniciou a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em 2006, tendo obtido a certificação para quatro processos. Em 2011 implementou mais nove, certificados em 2012. Tem como objetivo estender o SGQ a toda a atividade municipal até final de 2013.

A metodologia prosseguida neste trabalho – partir de objetivos gerais do ordenamento do território, formular objetivos específicos e construir uma estrutura de indicadores centrada nesse mesmo território – corresponde a um percurso distinto do até agora percorrido no âmbito do SGQ da CMC, em que o conjunto de indicadores aparece por vezes desarticulado, mais relacionados com prazos de execução e quantidades de produtos realizados do que com os objetivos da organização e mesmo dos processos.

Pretende-se neste capítulo:

- Dar nota dos caminhos percorridos nos serviços municipais para realização do ensaio de aplicação da estrutura de indicadores a um dos objetivos do OT;
- Refletir sobre os desafios colocados por este ensaio no SGQ em construção na CMC.

1. Ensaio de aplicação da Estrutura de Indicadores formulada a um Objetivo Geral de Ordenamento de Território

O ensaio, em curso, adotou as seguintes etapas, sendo que as duas últimas ainda esperam oportunidade para se concretizar:

1.º - Aprofundamento do objetivo geral.

2.º - Formulação de objetivos específicos e escolha dos correspondentes indicadores.

3.º - Levantamento da situação atual relativamente aos objetivos específicos identificados: inclui levantamentos no terreno e de dados existentes na Câmara Municipal ou outras entidades e escolha e auscultação de interlocutores e de eventuais parceiros.

4.º - Estabilização dos objetivos e da estrutura de indicadores em função do levantamento.

5.º - Planeamento das ações a desenvolver e escolha dos indicadores de realização e eficiência.

“Reforçar as centralidades intra-urbanas” foi o objetivo geral selecionado para este ensaio pelo Diretor Municipal da Administração do Território, por ir ao encontro de alguma reflexão que já havia sido feita nos serviços acerca do tema e por ser possível testar o sistema de indicadores exclusivamente através dos recursos municipais.

Foi constituído um grupo de quatro técnicos ligados ao planeamento urbanístico e licenciamento de operações urbanísticas, que se reuniram regularmente, com a nossa presença e com a coordenação do Diretor Municipal.

O desenvolvimento do trabalho assentou na articulação entre aprofundamento erudito dos conceitos e o conhecimento, por parte dos técnicos envolvidos, do território em questão.

1.1. Aprofundamento do objetivo geral

O aprofundamento do objetivo geral escolhido pressupõe a reflexão sobre o conceito de centralidade intra-urbana e sobre os desafios que aí se colocam, para de seguida identificar os possíveis objetivos de intervenção municipal e os correspondentes indicadores para monitorização e avaliação.

Há que distinguir centro, centralidade e, aqui, centralidade inter e intra-urbana.

É comum a referência a “centralidade” ou “centro urbano” para identificar uma cidade ou um aglomerado urbano. Também se usa “centro urbano”, “centro” e “centralidade” para identificar uma área central num aglomerado urbano.

A coincidência entre centro urbano, centralidade (inter-urbana) e cidade tem origem na polarização de uma área de influência que derivava da capacidade de distribuição de bens e mercadorias das cidades. Os princípios da teoria dos locais centrais explicavam as localizações dos centros urbanos enquanto estes se mantiveram exclusivamente como centros de distribuição de serviços e mercadorias.

Centro e centralidade identificando uma área central de um aglomerado estão associados mas não são coincidentes, antes se complementam. Já referimos que para Vargas (2010) centro é um “espaço ou conjunto de espaços adjacentes que apresentam excepcionalidade locacional, predominância de atividades comerciais e de serviços e maior grau de apropriação coletiva relativamente ao âmbito geral da cidade em questão”.

Para Carvalho (2003) centralidades ou centros são “concentrações de comércio, serviços, escritórios, restauração, terciário em geral, com o correspondente afluxo de pessoas – empregados e utilizadores – e o conseqüente espaço físico e social, de passeio, encontro, lazer, que decorrem da própria concentração urbana.”

Júnior (2008) explica que os centros, por corresponderem a espaços que dispõem de uma maior concentração de atividades, exercem uma atração sobre os demais espaços e proporcionam um maior poder de articulação, gerando fluxos de pessoas, capitais e mercadorias.

Para Soares (2005) a centralidade “é uma qualidade que permite a determinados pontos do território serem espaços de polarização e de organização da vida social e económica. São pontos de concentração de fluxos materiais e imateriais induzidos por três factores que diferenciam estes espaços nos territórios em que se integram: acessibilidade qualificada, perfil funcional especializado e imagem urbana diferenciada”.

Castells (1983, apud Júnior 2008) destaca que o espaço urbano não se estrutura ao acaso mas a partir de conflitos de interesses económicos, sociais e políticos.

Para compreensão do processo de estruturação das centralidades intra-urbanas Sposito (1998, apud Júnior 2008) refere os seguintes vetores dinâmicos, resultantes de mudanças sociais, económicas e espaciais: os padrões de localização dos equipamentos comerciais e de serviços, as

formas flexíveis de produção, a importância conferida ao lazer e ao consumo. E, diferenciando centro de centralidade afirma (Sposito 2001, apud Júnior 2008) que embora o centro se afirme por determinados atributos fixados no território, a centralidade afirma-se pelo que se “movimenta” no território. Retém-se a ideia que a centralidade é transitória, dependente das mudanças económicas, sociais e políticas que ocorrem ao longo do tempo.

Assume-se, para desenvolvimento do objetivo “Reforçar as centralidades intra-urbanas” que **centralidade intra-urbana é uma área integrante de um aglomerado urbano, reconhecida e apropriada coletivamente, onde se concentram e interrelacionam atividades da vida económica e social geradoras de contactos informais e de fluxos de informação, e com influência territorial de dimensão variável.**

Poderão diferenciar-se as centralidades em diversas perspetivas: temporal, hierárquica e de especialização funcional.

Na perspetiva temporal, centralidades mais antigas e tradicionais como por exemplo os “centros históricos” e as centralidades mais recentes, resultantes do aumento da terciarização, do crescimento das cidades e da motorização da sociedade com base no automóvel privado.

Numa perspetiva hierárquica, associada à sua abrangência territorial, desde um centro local que polariza um bairro de maior ou menor dimensão ou mesmo uma zona de ocupação dispersa, a uma parte de cidade cuja influência se estende a toda a cidade ou mesmo para além dela.

Na perspetiva da sua especialização funcional, ou se trata de concentração de atividades económicas e sociais de vários tipos ou se apresenta relacionada na totalidade ou maioritariamente a uma atividade específica: um pólo universitário, desportivo, hospitalar um centro comercial, entre outros.

O aparecimento de novas centralidades e o declínio de outras resultam do crescimento das cidades, da dispersão urbana, do aumento da taxa de motorização, das rápidas transformações tecnológicas e económicas.

A deterioração destas áreas pode traduzir-se (Vargas, 2006) em congestionamento de trânsito, poluição, aumento do preço do solo, falta de estacionamento, intervenções urbanísticas desadequadas. Com o passar do tempo verifica-se a desadequação funcional e conseqüente abandono das infraestruturas e edifícios ou o seu uso inadequado, a deslocalização das atividades, a apropriação indevida do espaço público.

Os centros perdem as suas qualidades de centralidade, colocando-se então a questão da pertinência do seu reforço ou mesmo recuperação.

Carvalho (2003) identifica as centralidades como um dos elementos estruturantes da cidade, de grande importância quer ao nível da função quer no que respeita à legibilidade, sugerindo que a sua localização e articulação com a envolvente devem ser planeadas e qualificadas.

Vargas (2006) refere como prováveis objetivos de intervenções de recuperação de centros o

reforço da identidade e da diversidade, a otimização das infraestruturas, a recuperação dos capitais investidos, a valorização imobiliária, a adequação aos padrões sociais, económicos e tecnológicos mais atuais, a geração de emprego, a dinamização da economia urbana através do turismo, cultura e lazer.

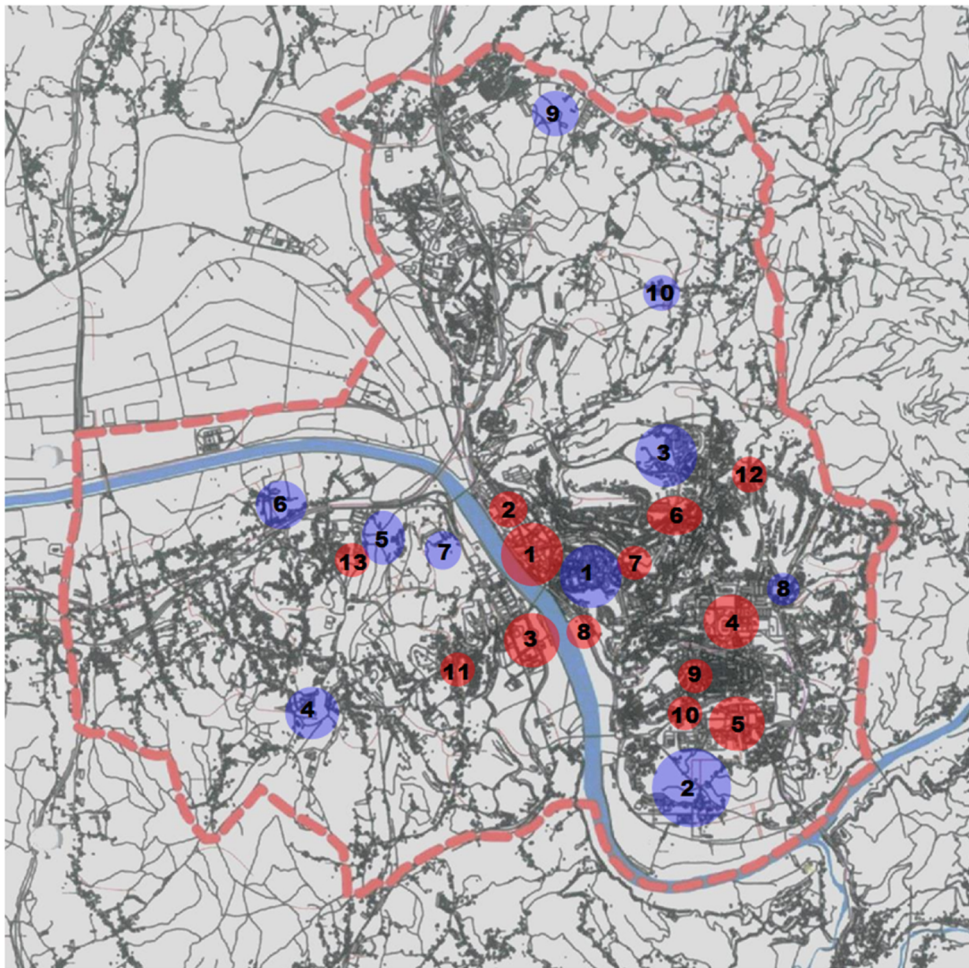
Sposito (1991, apud Vargas, 2006) lembra que o processo de estruturação das cidades tem de passar necessariamente pela compreensão do papel do centro, dos centros e das diferentes centralidades intra-urbanas. A clareza dos objetivos é essencial para a definição das estratégias e ações para os alcançar.

Para aumento e reforço da centralidade intra-urbana estão identificadas um conjunto de medidas, pensadas e utilizadas nos inúmeros casos de recuperação, reforço, reabilitação deste tipo de áreas. Referimos algumas (Carvalho, 2003; Pereira, 2011):

- Especialização das atividades terciárias;
- Equilíbrio da mistura funcional;
- Criação de condições de mobilidade e acessibilidade, incluindo a disciplina da circulação e estacionamento;
- Reabilitação e requalificação do espaço físico: reabilitação das construções, revalorização e enquadramento dos monumentos, recuperação dos espaços públicos, valorização dos espaços naturais;
- Criação ou reabilitação de equipamentos;
- Dinamização de eventos sócio-culturais;
- Reforço da segurança pública;
- Criação de incentivos fiscais e apoios financeiros;
- Criação de estruturas técnicas de apoio e de procedimentos expeditos de licenciamentos.

Após o consenso sobre o conceito de centralidade intra-urbana, e baseados no conhecimento sobre o concelho, fez-se o exercício de identificação das centralidades intra-urbanas integrantes do perímetro da cidade de Coimbra e, perante essas, procurou-se chegar a uma tipificação que as distinguisse.


Identificaram-se vinte e três áreas como possíveis centralidades e, procurando uma tipificação, distinguiram-se desde logo treze “pólos multifuncionais” e dez “pólos de especialização funcional”.



● Pólos de especialização funcional
 ● Pólos multifuncionais

● Pólos de especialização funcional

ID	Descrição	Eq. Educativo	Eq. Saúde	Comércio / Serviços
1	Pólo I da UC	X		
2	Pólo II da UC	X		
3	HUC / Hosp. Pediátrico / Pólo III da UC		X	
4	CHC / Esc. Sup. de Enfermagem / Centro de Saúde de S.M. Bispo		X	
5	Escola Agrícola / Residências Universitárias / Piscinas Municipais	X		
6	Fundação Bissaya Barreto	X		
7	Fórum Coimbra			X
8	Galeria Átrium Solum / Pavilhão Académica			X
9	Retail Parque Eiras / Sup. Pão de Açucar			X
10	Arca / Instituto de Lordemão	X		

 Pólos multifuncionais

ID	Descrição	Funções representativas
1	Baixa	Comércio Serviços Espaço público Equipamentos Património
2	Av- Fernão de Magalhães (e envolvente)	Serviços (Tribunais; Seg. Social, Finanças, ...) Comércio Transportes
3	Rossio de Santa Clara	Estádio Universitário Portugal dos Pequenitos Choupalinho / Praça da Canção Mosteiro de Santa Clara-a-Velha Espaço público Futuro Centro Congressos
4	Estádio Municipal	Estádio Piscinas Pav. Gimnodesportivo C.C. Dolce Vita C.C. Girasolum Escolas Igreja S. José Espaço público
5	Vale das Flores	C.C. Coimbra Shopping Leroy Merlin Pequeno comércio Parque Verde Linear Escolas Habitação Serviços Espaço público (esplanadas)
6	Av. Calouste Gulbenkian e Celas	Serviços (escritórios, clínicas, consultórios) Comércio (centros comerciais e comércio de rua) Hotel Piscina Municipal Património (Mosteiro de Celas)
7	Praça da República	Teatro Acad. Gil Vicente Assoc. Académica de Coimbra Comércio de rua Bares e vida noturna Transportes Espaço público
8	Parque Manuel Braga e Parque Verde do Mondego	Recreio e lazer Restauração Museu da Água
9	Bairro Norton de Matos	Praça Infante D. Henrique Centro Recreativo Comércio de rua Escola Habitação
10	Rua Carlos Seixas	Feira dos Ciganos Comércio de rua Centro de Saúde
11	Santa Clara	Comércio de rua (inc. Feira / Mercadinho) Serviços Transportes
12	Santo António dos Olivais	Igreja / Cemitério Junta de Freguesia Pavilhão desportivo Comércio de rua Espaço público (Romaria do Espírito Santo)
13	São Martinho do Bispo	Comércio de rua Serviços (Banco, Correios, etc.) Caixa Multibanco Transportes Espaço público

Os técnicos municipais preferiram a designação de “pólos”, considerando-a mais abrangente. Estes foram tipificados da seguinte forma:

- “Centralidades”, correspondendo a áreas de dimensão variável e de mistura funcional. Distinguiram-se os “Centros Tradicionais” das “Outras Centralidades”. Atribuíram-se às Centralidades três graus hierárquicos em função das suas características funcionais: número de atividades, tipos de atividades, pessoas que atrai, resumindo, o que caracteriza a sua capacidade polar.
- “Áreas especializadas”, correspondendo a áreas de dimensão significativa, essencialmente monofuncionais, como Áreas de Equipamento - escolar, desportivo, de saúde, etc.; Áreas de Lazer, como parques verdes, parques temáticos, áreas culturais, etc.; Área Logística ou Industrial: pólos tecnológicos, feiras industriais, mercado abastecedor, etc..
- “Centros Comerciais” autónomos, que podem ser considerados “Áreas especializadas” na medida em que são somente “comerciais” mas que, em muitos casos, pelo movimento que gera, pela variedade de pessoas que atrai, se poderão encarar como “Centralidades”. O trabalho prosseguiu incidindo apenas na categoria “Centralidades”, aquela que vai mais ao encontro da definição previamente adotada.

Centralidades	Grau Hierárquico	Perspetiva temporal	
		Tradicionais	Recentes
Baixa	1º	X	
Av. Fernão Magalhães	1º	X	
Estádio Municipal (S. José)	1º		X
Praça da República	2º	X	
Rossio de Santa Clara	2º	X	
Vale das Flores	2º		X
Celas e Av. Calouste Gulbenkian	1º		X
Santo António dos Olivais	3º	X	
Centro do Bairro Norton de Matos	3º		X
Rua Carlos Seixas	3º		X
Santa Clara, Centro	3º	X	
São Martinho do Bispo, Centro	3º		X

Elegeram-se as centralidades “Celas e Av. Calouste Gulbenkian” e “S. Martinho do Bispo” para o ensaio proposto pelo presente estudo.

“Celas e Av. Calouste Gulbenkian” constituiu-se como centralidade a partir dos anos 80, e a sua área de influência abrange a cidade de Coimbra pela oferta de inúmeros e diversificados serviços: hospitais da universidade, consultórios médicos e análises clínicas, agências bancárias, cafés e pastelarias, centros comerciais, supermercado, entre outros. O auge da procura dos centros comerciais e suas esplanadas, abertas ao espaço público, promovendo o encontro e o convívio, são fatores não alheios a este protagonismo. Neste momento verifica-se uma perda destas características de centralidade, quer pelo decréscimo da importância dos centros comerciais, quer pela redução da oferta do nível de serviços quer, ainda, pelo aparecimento de novas centralidades na Cidade. O espaço público pouco qualificado e a importância (ainda) dada ao veículo automóvel não ajudam à inversão desta situação. Trata-se de uma zona que exige uma reflexão, qualificação e valorização.

A centralidade de S. Marinho do Bispo apresenta uma atratividade de âmbito mais local: fazendo parte de uma mancha urbana muito pouco estruturada e sem grandes referências espaciais, ainda assim, constitui-se como o centro (sede) de uma freguesia, reunindo um conjunto de equipamentos e serviços únicos em toda a zona: a igreja e suas atividades complementares, o cemitério e capela mortuária, a Escola Superior Agrária de Coimbra (imediatamente adjacente) e as residências académicas do Instituto Politécnico, a piscina coberta municipal, a escola primária, agências bancárias, etc. A existência de paragens de transportes públicos e a presença/passagem de muita gente, especialmente estudantes, justificam tratar-se de uma área com potencialidade para assumir uma centralidade plena, quer através do reforço da oferta de comércio e serviços, quer pela intervenção no espaço público e imagem urbana, na procura de uma identidade.

1.2. Formulação de objectivos específicos e escolha dos correspondentes indicadores

Articulando o conhecimento genérico – erudito e empírico - dos técnicos municipais que integraram o grupo de trabalho, identificaram-se, numa primeira abordagem, os seguintes objetivos específicos cuja operacionalização permitiria alcançar o objetivo (geral) de reforço das centralidades identificadas:

- Reforçar as atividades polares com terciário (em quantidade e qualidade).
- Reforçar as atividades polares com equipamentos (em quantidade e qualidade).
- Qualificar o espaço público (adequação, conforto, mobiliário urbano).
- Qualificar o espaço público (segurança, limpeza).
- Qualificar os edifícios (estado físico).
- Promover a utilização dos edifícios (na área central e na área envolvente).

- Aumentar o número de pessoas na rua.
- Promover eventos sócio-culturais.
- Melhorar a acessibilidade.

Ampliando a discussão e procurando ter presente a estrutura do sistema de indicadores proposta, fazendo-se um esforço para ir identificando indicadores de Estado e de Pressão (que influenciam o Estado), concluiu-se pela seguinte organização dos objetivos:

A - Objetivos relacionados com o "Estado"

1. Reforçar as atividades polares:

1.1 Aumentar e diversificar as atividades terciárias.

1.2 Aumentar e qualificar os equipamentos.

1.3 Promover eventos socioculturais.

2. Qualificar a imagem:

2.1 Qualificar o espaço público.

2.2 Reabilitar o edificado.

2.3 Assegurar o conforto e a segurança pública.

3. Aumentar o número de pessoas na área da centralidade:

3.1 No espaço público.

3.2 Nos equipamentos.

3.3 No terciário.

3.4 Nos eventos.

B. Objetivos relacionados com a "Pressão"

1. Promover a mobilidade e acessibilidade adequadas.

2. Aumentar a população residente e presente.

3. Evitar atividades polarizadoras de grau idêntico na envolvente.

A reflexão, nesta fase, sobre os indicadores de Impacto levou a que se concluísse que os impactos das ações municipais poderiam ser avaliados a partir dos indicadores de Estado em momentos posteriores à realização dessas ações, constituindo a diferença entre o Estado nesses momentos e o Estado inicial deduzidos os impactos resultantes de Pressões exercidas por ações não municipais. Tentando uma fórmula que torne mais claro o raciocínio:

$$IAM_0^m = (IE_m - IE_0) - IP_0^m$$

sendo:

IAM_0^m - Indicador de Ação Municipal entre os momentos 0 e m

IE_m - Indicador de Estado no momento m

IE_0 - Indicador de Estado no momento 0

IP_0 - Indicador de impacto resultante das Pressões exercidas entre os momentos 0 e m por ações não municipais

Não se afigurando simples avaliar os impactos devidos a ações não municipais e não perdendo de vista o que se refere no capítulo anterior sobre a prática do contrafactual para avaliação de impactos, decidiu o grupo de trabalho que o aprofundamento desta abordagem deveria ser remetido para uma fase posterior.

A formulação dos objetivos específicos teve desde logo em consideração a necessidade de identificação dos correspondentes indicadores, resultando na abordagem preliminar a seguinte seleção, constante no quadro seguinte.

OBJECTIVO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
1. Reforçar as atividades polares	Estado	1. Reforçar as atividades polares
1.1 Aumentar e diversificar as atividades terciárias		i1 Tipos instalados i2 Quantidade i3 Grau de satisfação dos utilizadores
1.2 Aumentar e qualificar os equipamentos		i4 Serviços prestados i5 Capacidade i6 Grau de satisfação dos utilizadores
1.3 Promover eventos socioculturais		i7 Tipos i8 Quantidade i9 Distribuição temporal i10 Grau de satisfação dos utilizadores
2. Qualificar a Imagem	Estado	2. Qualificar a Imagem
2.1 Qualificar o Espaço Público		i11 Quantidade i12 Qualidade / Conforto i13 Estado de conservação
2.2 Reabilitar o Edificado		i14 Estado de conservação i15 Utilização
2.3 Assegurar o Conforto e a Segurança Pública		i16 Nível de ruído i17 Limpeza i18 Segurança
3. Aumentar o número de pessoas na área da centralidade	Estado	3. Aumentar o número de pessoas na área da centralidade
3.1 No espaço Público		i19 Número de pessoas por épocas / dias da semana / horas
3.2 Nos equipamentos		i20 Número de utilizadores
3.3 No Terciário		i21 Número de clientes e empregados
3.4 Nos eventos		i22 Número de presenças
1. Promover a Mobilidade e Acessibilidade adequadas	Pressão	i23 Grau de articulação com rede geral de mobilidade i24 Facilidade de acesso local
3. Aumentar a população residente	Pressão	i25 Número de residentes na centralidade i26 Número de residentes na envolvente da centralidade
3. Evitar atividades polarizadoras de grau idêntico na envolvente	Pressão	Num raio que permita a concorrência: i27 Tipos instalados i28 Quantidade

1.3. Tarefas subsequentes

Para uma definição rigorosa e quantitativa dos objetivos específicos será feito um levantamento da situação existente já orientado para os indicadores selecionados, sem prejuízo destes poderem ser revistos face à própria realidade.

O levantamento da situação relativamente aos objetivos específicos identificados incluirá os levantamentos no terreno e de dados existentes na Câmara Municipal ou outras entidades, nomeadamente o INE, e a escolha e auscultação de interlocutores e de eventuais parceiros, seja para perceber os problemas, seja para estabelecer futuras ações de intervenção.

O conhecimento obtido através do levantamento permitirá elaborar um diagnóstico, rever e confirmar os objetivos específicos e os respetivos indicadores e definir-se um Programa de Ações.

Nessa fase serão definidos os indicadores de Realização, associados à concretização das Ações e os de Eficiência, normalmente relacionados com tempos e custos.

De momento este ensaio está suspenso por razões que se prendem com a recente alteração da estrutura orgânica e a ainda mais recente alteração do executivo municipal. Espera-se poder retomar o projeto durante o próximo ano.

2. Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Coimbra

O atual Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Coimbra (SGQ/CMC) foi desenhado no final do ano de 2011, com o objetivo de, numa época de grandes constrangimentos financeiros, fomentar a eficiência e a eficácia da atividade municipal.

Perspetivando-se um cenário de menores recursos humanos e financeiros e de algum desânimo por parte dos colaboradores face à sucessiva perda de poder de compra e ao imobilismo das suas carreiras profissionais, entendeu a gestão de topo implementar um Sistema de Gestão da Qualidade como forma não só de racionalizar procedimentos, aumentando a eficiência e reduzindo gastos, como também de envolvimento dos colaboradores potenciando a sua formação e criatividade, assegurando deste modo a eficácia da atividade municipal.

Neste quadro foram definidos os seguintes objetivos:

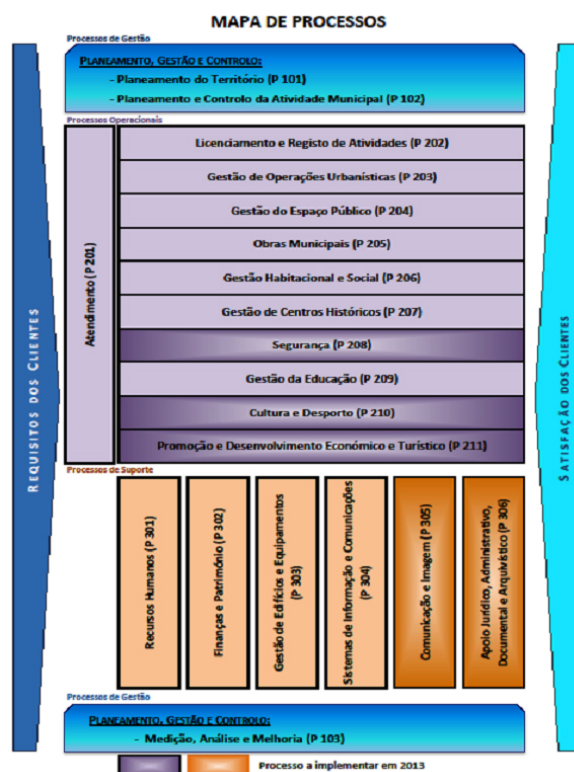
- Implementar o SGQ na totalidade dos serviços municipais e obter a respetiva certificação, até final de 2013;
- Aumentar a eficiência e a eficácia, envolvendo todos os colaboradores.

Decorrente da reflexão sobre as formas de concretização destes objetivos e do conhecimento do funcionamento e cultura da câmara municipal, perspetivou-se a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade com as seguintes características:

- Estrutura de processos resistente às alterações orgânicas;

- Procedimentos suficientemente flexíveis e adaptáveis às exigências regulamentares e às inúmeras alterações legislativas;
- Indutor de atitudes de planeamento e monitorização a todos os níveis da organização.

A estrutura de processos subdivide-se em Processos de Gestão, Processos Operacionais e Processos de Suporte. A implementar em dois anos, os processos do Sistema integram todas as atividades municipais e estão organizados de forma relativamente independente da estrutura orgânica, mas não tão afastados que inviabilizem a sua implementação.



Fonte: Câmara Municipal de Coimbra, 2013.

Processos de Gestão

Incluem planeamento, monitorização e melhoria contínua e são aplicáveis a toda a atividade municipal. Correspondem a três fases do círculo de Deming (P,C e A).

Determinam os calendários para organização, elaboração e aprovação dos documentos relativos ao planeamento plurianual e anual, ao orçamento e ao controlo da sua execução através dos relatórios periódicos de gestão.

Integram os procedimentos relativos à organização dos sistemas de monitorização de cada processo.

Aqui se inclui também o Planeamento do Território, assunto que referiremos mais à frente.

Processos Operacionais

Correspondem à razão da existência da organização, à prossecução das competências municipais. Os processos operacionais, correspondentes ao “fazer” (D), integram aqueles de que decorre diretamente um bem ou serviço: atendimento, gestão de operações urbanísticas, do espaço público, de obras municipais, etc.

Processos de Suporte

Permitem a realização das atividades operacionais, transversais a toda a organização.

Tal como o termo indica, permitem a realização dos processos: gestão de recursos humanos, de edifícios e equipamentos, da comunicação e imagem, etc.

Cada processo integra vários procedimentos de trabalho e estes, instruções de trabalho. Dado que o sistema de processos não é coincidente com a estrutura orgânica, existem várias unidades orgânicas a contribuir para um mesmo processo, utilizando os mesmos procedimentos.

Para o desenho dos procedimentos comuns, foram organizadas equipas constituídas por colaboradores oriundos das diferentes unidades orgânicas, com o objetivo de serem desenhados procedimentos exequíveis e possíveis de monitorizar por todos os utilizadores. Este método revelou-se muito vantajoso na medida em que permitiu detetar incongruências, encontrar soluções mais eficientes para os procedimentos e ainda porque apela à criatividade e fomenta o conhecimento entre os colaboradores.

Cada processo tem um “dono”, coincidente com um dos dirigentes da área a que se refere, e cada procedimento de trabalho tem um “gestor”, ambos com responsabilidades bem definidas no Manual da Qualidade (ver anexo II).

Para os donos dos processos destacam-se as responsabilidades de:

- Gerir o processo: recolher e analisar dados e emitir relatórios, definir iniciativas para cumprimento dos objetivos, medir o cumprimento dos objetivos através do seguimento dos indicadores, definir ações corretivas aos eventuais desvios;
- Negociar e estabelecer objetivos e indicadores do processo;
- Assegurar que os objetivos são alcançados.

E para os gestores dos procedimentos:

- Monitorizar e verificar o desempenho, no que se refere à prática do procedimento;
- Analisar, planear e implementar ou apoiar a implementação de ações de melhoria;
- Informar o dono do processo sobre questões de articulação com as outras áreas envolvidas.

Descrevemos um pouco mais aprofundadamente o processo de gestão “Medição, Análise e Melhoria” porque prevê, de acordo com a Norma ISSO 9001:2008 que, para cada processo, seja estabelecido um Sistema de Monitorização com indicadores representativos da eficácia e

eficiência do processo e da conformidade dos produtos, dentre os quais serão escolhidos os *KPI* (*key performance indicators*), ou indicadores chave de desempenho que farão parte de um dashboard a utilizar pela gestão de topo, para tomada de decisão.

Para estabelecimento do sistema de monitorização são solicitados aos donos de cada processo (IT 057 Escolha de Indicadores) um conjunto de indicadores cuja estrutura se assemelha ao modelo IOOO, referido no capítulo anterior, sem a componente dos indicadores de impacto (outreach):

- Indicadores de realização associados à quantidade de atividades efetuadas: de obras, eventos, atendimentos, licenciamentos, apoios, etc.;
- Indicadores de resultados, associados aos resultados das atividades, medindo os seus efeitos diretos: número de participantes nos eventos, de títulos emitidos, de eventos decorrentes dos apoios, etc.;
- Indicadores de eficiência, associados aos recursos envolvidos: número de colaboradores e competências, recursos informáticos, financeiros, tempos de resposta, prazos de realização, etc.
- Indicadores de qualidade, relacionados com a conformidade dos produtos e com a satisfação dos cidadãos: cumprimento dos requisitos predefinidos, número e tipo de reclamações, entre outros.

A caracterização dos indicadores, as metas a atingir e os resultados da monitorização são registados numa “Ficha de Indicadores e Monitorização”.

O sistema de monitorização deve ser definido durante o mês de Janeiro de cada ano, em função do planeamento da atividade municipal, consubstanciado nas Grandes Opções do Plano e no Orçamento Municipal, aprovados até final do ano anterior.

Trimestralmente os resultados da monitorização são enviados ao Gabinete de Planeamento e Controlo, “sede” do processo de Planeamento e Controlo da Atividade Municipal”, que elabora um relatório sobre a execução orçamental e as atividades planeadas.

Referiu-se, atrás, que o processo de Planeamento do Território está integrado nos Processos de Gestão.

Foi aqui integrado pela sua importância e abrangência, no pressuposto que se assumiria, não só como de planeamento, mas também como de ordenamento do território. Na prática integra os procedimentos de acompanhamento e elaboração de planos urbanísticos, de aquisição de imóveis e de inventário cadastral. Faltando-lhe a componente de execução dos instrumentos de gestão territorial, poderia considerar-se um processo de suporte. Mas o desejo refletido no objetivo do processo, “Ordenar o território e promover a qualidade de vida”, é que se transforme num verdadeiro processo de ordenamento do território.

3. Reflexão sobre os desafios e impactos deste ensaio no Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Coimbra.

A Norma NP EN ISO 9001:2008, como outras práticas de gestão por processos, segue uma visão de organização como uma rede interligada de processos através dos quais se alcançam objetivos.

A Norma preconiza a medição dos objetivos da organização e dos processos, sendo necessário alinhar os objetivos (da organização) com os dos processos, com os das atividades e com outros objetivos da qualidade. Daqui devem resultar indicadores de Realização, de Resultados e de Eficiência.

No SGQ/CMC os processos correspondem às competências legais da Câmara Municipal, sendo transfuncionais na medida em que são executados por várias unidades orgânicas.

Os sistemas de indicadores aparecem (ainda) centrados nas unidades orgânicas e nos procedimentos de trabalho, correspondendo na realidade a objetivos que são definidos por unidade orgânica e não por processo, e ainda menos por objetivos gerais da organização, sendo frágil esta componente estratégica de definição de objetivos.

A propósito, Pires (2007) refere que se verifica nas organizações tendência para definir objetivos da “qualidade” não integrados com os objetivos do negócio e para esquecer a eficiência dos recursos. Daqui resultam sistemas de indicadores destrutturados, com incidência numa das componentes (quantidades, tempos, prazos), não representativos do cumprimento dos objetivos das organizações, e por isso com pouca utilidade para a tomada de decisões.

Optou-se neste trabalho por assumir o processo “Planeamento do Território” com o seu conteúdo real, ou seja, o planeamento da atividade de ordenamento municipal do território perspetivado em função dos impactos que se pretendem alcançar no território e na vida das populações.

Assim, no nosso ensaio, o desenvolvimento e concretização dos Objetivos de OT envolverá sempre a execução articulada de vários processos do SGQ/CMC.

O objetivo “Reforçar as centralidades intra-urbanas” exige a mobilização dos seguintes processos do SGQ/CMC:

- Planeamento do Território, para a definição das centralidades a criar ou reforçar, para o planeamento, dinamização, e coordenação da monitorização e avaliação das intervenções;
- Gestão do Espaço Público, para executar a quantidade e garantir a qualidade do espaço público;
- Cultura e Desporto, para o planeamento das atividades e dinamização dos equipamentos e eventos desportivos e culturais;
- Segurança, para garantia da segurança pública;
- Gestão de Operações Urbanísticas e Licenciamento e Registo de Atividades, para licenciamento das operações urbanísticas e atividades económicas.

Sendo este, como os demais objetivos do Ordenamento do Território, transversal a vários processos, a coordenação da sua concretização, monitorização e avaliação terá de ser assumida por um dos donos dos processos envolvidos. A nosso ver, deverá ser o de Planeamento do Território, que estará assim a exercer verdadeiramente a essência operativa da sua atividade.

O planeamento da realização dos vários objetivos específicos e a respetiva monitorização, a realizar no princípio de cada ano civil, de acordo com o previsto no procedimento relativo Monitorização e Avaliação do SGQ/CMC, têm de ser articulados de forma a permitir a realização atempada e coordenada das ações e da monitorização.

Se aplicada a nossa proposta, o dono do processo coordenador perspetivará as orientações de realização e eficiência (custos), obterá os indicadores de Pressão e Estado e determinará as evoluções pretendidas, referenciais para futura avaliação de impactos.

Os donos dos processos operacionais acertarão os indicadores de Realização, Resultados e Eficiência relativos às várias ações empreendidas, a apresentar ao coordenador que os tratará de forma a apresentar resultados globais.

Esta proposta metodológica contraria, mas melhora, a forma de definir os indicadores do SGQ/CMC na medida em que potencia o alinhamento dos objetivos dos vários processos com os objetivos gerais da CM (no caso os do OT).

Creemos que é possível deste modo cumprir todos os princípios da qualidade integrados na ISO 9001:2008, alguns de forma muito direta como os do foco no cliente, da abordagem da gestão por processos e do processo da decisão baseado em factos.

V - Conclusões

No desenvolvimento deste trabalho ficaram claras as seguintes conclusões, que pretendemos desenvolver futuramente, no âmbito da nossa atividade:

Necessidade de clarificar e normalizar os objetivos municipais de ordenamento do território

O Ordenamento do Território é uma matéria vasta na medida em que toda a atividade humana se reflete no território e os resultados não são totalmente controlados pelos municípios. A sistematização dos objetivos municipais de Ordenamento do Território é uma fase inicial e imprescindível de um processo de OT, importante também para o planeamento da atividade plurianual e anual municipal.

Pela sua importância e pela complexidade que lhe é inerente (bem revelado nos diversos documentos técnicos e oficiais sobre esta temática), pensamos que a administração central deveria proceder a uma identificação precisa destes objetivos, a partir dos quais deveriam ser construídos os sistemas de monitorização, a nível nacional, regional e municipal, possibilitando a

interoperabilidade e comparabilidade de dados e resultados e acautelando a possibilidade de desenvolvimentos específicos. O trabalho que a DGOTDU desenvolveu até 2011 vinha, aliás, neste mesmo sentido, mas ficou-se por um enunciado demasiado genérico face à escala municipal.

Neste trabalho ensaiou-se esta tarefa, tendo sido identificados 27 objetivos gerais, organizados em 8 temas, que consideramos aplicáveis à generalidade dos municípios. Esta proposta poderia ser considerada pela DGOTDU, desenvolvida e validada.

A adoção de uma lista de Objetivos Gerais, não deve prejudicar, antes pressupor, que cada município a adapte e pormenorize face às suas especificidades e opções políticas.

Potencial dos Sistemas de Gestão da Qualidade para a formulação de objetivos municipais específicos e de processos de monitorização e avaliação de toda a atividade municipal.

As Câmaras Municipais têm competências muito alargadas, sendo sujeitas a um pesado e labiríntico quadro legislativo, e dispendo de serviços organizados de forma verticalizada e hierarquizada. Neste quadro, a atividade de planeamento ainda é pouco estruturada, sendo difícil a identificação coerente de objetivos efetivamente focalizados no território, nas populações e demais agentes, a monitorização das ações que levam à sua concretização e a consequente avaliação do seu impacto no território.

A montagem de um sistema de monitorização e avaliação da atividade municipal não pressupõe a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade. No entanto, para construção e funcionamento de qualquer sistema de monitorização e avaliação é imprescindível que exista organização, planeamento e vontade de atuação em função dos resultados da monitorização (melhoria contínua).

A utilização da Norma NP EN ISO 9001:2008, ao pressupor a organização por processos, o planeamento e gestão desses processos, a monitorização, avaliação e melhoria contínua, pode criar o ambiente e a cultura de organização necessários para, de forma “natural”, se chegar à monitorização do impacto no território da atividade municipal.

Para tal, a questão essencial é a definição de objetivos, os quais em abordagem inicial e enquadratória terão que se focalizar na população e no território e não em objetivos de funcionamento interno da Câmara Municipal, sendo estes importantes, mas apenas quando encarados numa perspetiva instrumental.

Importância de um sistema estruturado de indicadores no processo de planeamento, monitorização e avaliação.

Os processos de monitorização, para serem eficazes, têm que integrar sistemas de indicadores consistentes, coerentes e representativos do objeto de monitorização.

Tendo o território como referência, estabeleceu-se, neste trabalho, uma estrutura de indicadores capaz de permitir a monitorização e avaliação da ação municipal no âmbito do ordenamento do território e, cremos, extensível a outras áreas de competência municipal.

A estruturação de indicadores proposta permite a avaliação externa (neste caso, dos enfoques territoriais a que se reporta) e a avaliação interna (do desempenho da organização). Prevêem-se indicadores que retratem o Estado do território e as Pressões exercidas sobre esse Estado. Com base nestes indicadores é possível definir objetivos municipais específicos, que visem a alteração do Estado e/ou das Pressões que sobre ele se exercem. Para além disso, a ação municipal pode e deve ser medida, ao nível das realizações e da eficiência.

Propõe-se então a utilização articulada de:

- Indicadores de Estado, que caracterizem a realidade que se pretende mudar.
- Indicadores de Pressão, sobre o Estado, que caracterizem os factos que o influenciam.
- Indicadores de Realização, para medir o nível de execução das ações planeadas.
- Indicadores de Eficiência, para avaliar a dimensão dos recursos mobilizados nessa execução.
- Indicadores de Impacto, para medir os efeitos, no Estado do território, das ações municipais.

Esta estrutura de indicadores pode ser aplicado a várias escalas, dos Objetivos Gerais aos Objetivos Específicos e ao desdobramento destes em Ações a realizar para os alcançar.

Contributo potencial deste trabalho para a melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Coimbra

O SGQ/CMC embora construído com referência às competências municipais é ainda gerido essencialmente com foco nos procedimentos internos. Veja-se que o planeamento anual das atividades é feito maioritariamente ao nível de cada unidade orgânica ou departamento e a monitorização prevista se refere ou à execução orçamental ou ao cumprimento de prazos de resposta, aos tempos de execução das tarefas ou ao número de atendimentos, às licenças emitidas ou eventos realizados.

No entanto na construção e implementação do SGQ/CMC deram-se dois passos significativos na alteração daquela visão e que vêm ao encontro do preconizado neste trabalho:

- Existe um processo dedicado ao Planeamento e Controlo da Atividade Municipal.
- Diversos procedimentos, comuns a vários processos e repetidos em diferentes unidades orgânicas, foram desenhados em comum, exigindo esforços de articulação e consolidando a ideia de que devem ser realizados e medidos da mesma forma.

No presente trabalho o método proposto é substancialmente diferente, mas realizável no âmbito do SGQ/CMC:

- Partimos de objetivos exteriores à Câmara Municipal, a concretizar através do desenvolvimento de ações municipais.
- Em consonância, a estrutura de indicadores proposta considera o funcionamento interno da Câmara Municipal (com indicadores de realização e de eficiência), mas parte de indicadores de Estado do território e de Pressões sobre ele exercidas.

As duas metodologias podem confluir sendo para tal necessário:

- Reforçar o processo de planejamento da atividade municipal, tornando-o fulcral no SGQ e no funcionamento da organização. Para tal é imprescindível uma articulação de fundo entre os objetivos gerais, decorrentes das competências dos municípios e dos desafios do ordenamento do território, e os objetivos específicos do município, a traduzir no Plano de Atividades e Orçamento municipais e nos objetivos dos processos do SGQ/CMC.
- Reconhecer que o processo de “Planeamento do Território” deve ter maior abrangência, transmitindo e concretizando a ideia da necessidade de articulação com todos os outros processos do SGQ.

A experiência encetada com o Objetivo “Reforço das centralidades intra-urbanas” demonstra a viabilidade deste caminho, mas também os muitos passos que ainda terão que ser dados para o concretizar.

Bibliografia

Formulação de Objectivos para o Ordenamento Municipal do Território

Abreu, A. Cancela et al. 2005. **Livro das Paisagens dos Açores – Contributo para a identificação e caracterização das paisagens dos Açores**, Região Autónoma dos Açores, Secretaria Regional do Ambiente e do Mar, DROT e dos RH, pág. 13.

Alcoforado, M. J.; Andrade, H.; Oliveira, Sandra, 2009. **Alterações Climáticas e Desenvolvimento Urbano**. DGOTDU. Série Política de Cidades- 4. Edição digital. Pág. 27, 59/64.

Alves, Estela Macedo, 2009. **O crescimento urbano do município de Bertioga inserido no debate sobre sustentabilidade ambiental**. (Em linha). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de S. Paulo, Brasil. Dissertação de Mestrado em Planeamento Urbano e Regional (Acedido em Dezembro 2011). Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16139/tde-27042010-114736/>>.

Alves, Manuel Brandão; Madruga, Paulo, 1996. **Reestruturação urbana e tendências de realocação das empresas na AM do Porto nos anos 80**. Revista Sociedade e Território n.º 23. Pág. 62.

Alves, Rui Amaro, 2001. **Planeamento e ordenamento do território e o estado português – Contributos para uma intervenção inovadora**. Tese de doutoramento em Planeamento Regional e Urbano. Lisboa. Instituto Superior Técnico. Pág. 44-65.

Alves, T. D. M., 2009. **A Estrutura ecológica urbana no modelo da rede estruturante da cidade**. Dissertação de mestrado em Planeamento do Território – Ordenamento da Cidade. Secção Autónoma Ciências Sociais, Políticas e Jurídicas. Universidade de Aveiro. Pág. 93 a 101.

Bordo, Adilson Aparecido, 2004. **As diferentes abordagens do conceito de Território**, (em linha) (Acedido em Dezembro 2011). Disponível em: <http://www.fesfsus.net.br/guiadotrabalhador/As%20Diferentes%20Abordagens%20do%20Conceito%20de%20Territ%C3%B3rio.PDF>.

Cachinho, Herculano, 1992. **O comércio a retalho na área metropolitana de Lisboa: patologias e potencialidade de um sector em mutação**. Revista Sociedade e Território n.º 17. Pág 26.

Carmona, Rita M. G. F., 2008. **Procura da Boa Norma para a Localização Industrial**. Dissertação de Mestrado em Planeamento do Território - Ordenamento da Cidade. Secção Autónoma Ciências Sociais, Políticas e Jurídicas. Universidade de Aveiro. Pág. 150, 151.

Carvalho, Jorge, 2003. **Ordenar a Cidade**. Coimbra. Quarteto Editora. Pág. 201, 212, 215, 508.

Carvalho, Jorge. (coordenador); Abreu, A. Cancela; Pais, Carina; Gomes, Pedro, 2011. **Ocupação dispersa - Custos e Benefícios à Escala Local**. Projeto de investigação. Universidade de Aveiro, Universidade de Évora, DGOTDU, FCT.

Davenport, T.H.;Prusak,L. 1998. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus

DGOTDU, 2002. **Normas para a Programação e Caracterização de Equipamentos Colectivos**. Direcção de Serviços de Estudos e Planeamento Estratégico Colecção Informação, n.º 6.

Fadigas, Leonel, 2007. Fundamentos Ambientais do Ordenamento do Território e da Paisagem. Edições Sílabo, Lisboa. Pág. 129,158,159.

Fernandes, E. O.; Rosa, F.; Afonso, M., 2008. **A energia nas cidades do futuro** DGOTDU. Série Política de Cidades - 1. Edição digital.

Fernandes, J. A. R., 1992. **O Comércio e a cidade do Porto: transformações recentes, tendências e perspectivas**. Revista Sociedade e Território n.º 17. Pág 19.

Ferreira, M. F., 2010. **Procura de metodologia municipal para a reabilitação de espaços urbanos**. Dissertação de mestrado em Planeamento do Território - Ordenamento da Cidade. Secção Autónoma Ciências Sociais, Políticas e Jurídicas. Universidade de Aveiro. Pág. 18, 148.

Ferreira, J. C., 2010. **Estrutura Ecológica e Corredores Verdes. Estratégias Territoriais para um futuro urbano sustentável**. (Em linha) (Acedido em Outubro de 2011) Disponível em <http://pluris2010.civil.uminho.pt/Actas/PDF/Paper267.pdf>.

Ferreira, José Manuel Sequeira, 2007. **Competitividade e coesão regional na União Europeia**. Dissertação de Mestrado em Geografia Humana - Território e Desenvolvimento. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Pág. 21.

Gaio, S.; Gouveia, L., 2007. **O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade**. Revista A Obra Nasce. Edições UFP. ISSN 1645-8729. Pág. 27-36.

Gonçalves, N. F. Hilário, 2010. **Espaços verdes no planeamento urbano sustentável**. Dissertação de Mestrado em Ordenamento do Território e Planeamento Ambiental. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Pág. 97.

Júnior, Gilberto A. O., 2008. **Redefinição da centralidade urbana em cidades médias**. Revista Sociedade & Natureza 01/2008. (Em linha). (Acedido em Dezembro de 2012). Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/sn/v20n1/a14v20n1.pdf>.

Kooij, E., 2009. **Perspectives for sustainable urban planning** – Amesterdam. (Em linha). (Acedido em Maio de 2011). Disponível em http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Case_Study_Amsterdam_Final--_9225.pdf.

Lima, Evelyn Furquim Werneck. (2005). **Preservação do patrimônio: uma análise das práticas adotadas no centro do Rio de Janeiro**. (Em linha) Património. Revista Eletrônica do IPHAN. Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo da Universidade Estadual de Campinas (Labjor/ Unicamp) e do Instituto de Patrimônio e Artístico Nacional (Iphan).Ministério da Cultura. Brasil. (Acedido em Maio de 2011). Disponível em: <http://www.labjor.unicamp.br/patrimonio/materia.php?id=120>.

Madureira, Helena (2005). **Apontamentos sobre uma estreita relação entre geografia, desenvolvimento sustentável e forma urbana**. (Em linha) Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. (Acedido em Maio de 2011). Disponível em: http://www.apgeo.pt/files/docs/CD_X_Coloquio_Iberico_Geografia/pdfs/062.pdf.

Marques, Vítor Soromenho (2011). **Comunicar e Saber**. (Em linha). DGOTDU Newsletter Trimestral, n.º 1, Ano 1. (Acedido em Abril 2011). Disponível em <http://www.dgotdu.pt>.

Martins, Patrício (2001) **A problemática da reabilitação Urbana do Centro Histórico do Porto**. IX Jornadas da AUP. Revista Urbanismo. Associação de Urbanistas Portugueses. n.º 10. Pág. 28 a 34.

Mateus, Augusto (1999). **Estratégia Económica para a Área Metropolitana de Lisboa. Carta Estratégica de Lisboa 2010-2014**. (Acedido em Outubro de 2011). Disponível em <http://cartaestrategica.cm-lisboa.pt/index.php?id=437>.

Matriz Energética do Porto, 2008. Câmara Municipal do Porto e Agência de Energia do Porto. AdEPorto Agência de Energia do Porto.

Neves, A. Oliveira, 1996. **Empresas e Território: Uma Relação Virtuosa**. Revista Sociedade e Território n.º 23. Pág 5.

Pardal, Sidónio; Correia, V. D. Paulo e Costa Lobo, Manuel, (1993). **Normas Urbanísticas. Volume III. Elementos de Direito Urbanístico, Loteamentos Urbanos e Ordenamento Agro-Florestal**. Lisboa, Direcção Geral do Ordenamento do Território Pág.8.

Parkinson, M; Hutchins M; Simmie, J. ; Clark, G.; Verdonk, H. **Competitive European Cities**. 2004. Office of the Deputy Prime Minister: London (Intelligent Cities, Programa Interreg IIIC). (Acedido em Outubro de 2011). Disponível em http://www.ljmu.ac.uk/EIUA/EIUA_Docs/Competitive_European_Cities_Where_do_the_Core_Cities_Stand.pdf. Pág. 28, 29.

Pereira, Margarida (2009). **Desafios Contemporâneos do Ordenamento do Território: para uma governabilidade inteligente do(s) território(s). Prospectiva e Planeamento**, Vol. 16/2009. Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais. Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território. Pág 77/102.

Pereira, M. F. F. S. (2011). **Aumento da Atractividade e Reforço da Centralidade da Baixa Pombalina e Bairros Históricos**. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Arquitectura. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Arquitectura. Janeiro de 2011.

Rodrigues, Miguel A. V. (2009). **Mecanismos de Governação: Estratégias Alternativas de Coordenação nos Governos Locais em Portugal**. Tese de doutoramento em Ciências da Administração. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. Pág. 114/116.

Soares, Bruno, 2005. **Área Metropolitana de Lisboa - A procura de um novo paradigma urbano Estratégia, Planeamento e Gestão nos Territórios Urbanos dispersos**. Revista "Sociedade e Território" n.º 39.

Spósito, Maria E. B., 1998. **A Gestão do território e as diferentes escalas da centralidade urbana**, Revista TERRITÓRIO, ano III, n.º 4. (Acedido em Outubro de 2011). Disponível em http://www.revistaterritorio.com.br/pdf/04_3_sposito.pdf. Pág. 34.

Stussi, R.; Babo A. P.; Ribeiro, S. H., 2011. **Acessibilidade, Mobilidade e Logística Urbana**. DGOTUDU: Série Política de Cidades - 6. Edição digital. Pág.17.

Swinburn, G., Goga, S., Murphy, F., 2006. **Desenvolvimento Económico Local: Um Manual para a Implementação de estratégias para o desenvolvimento Local e Planos**

de Ação. Banco Mundial. (Acedido em Outubro de 2011). Disponível em <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,contentMDK:20925549~isCURL:Y~menuPK:1330226~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139~isCURL:Y,00.html>.

Tanguay, Georges A.; Rajaonson, Juste; Lefebvre, Jean-François; Lanoie, Paul, 2010

Measuring the sustainability of cities: An analysis of the use of local indicators.

Université du Québec e HEC-Montréal and CIRANO - Canada. *Ecological Indicators*, 10, Pág. 407- 418.

Teixidor, Luis Felipe Alonso (1992). **Actividad comercial y planeamiento urbanístico.**

Revista Sociedade e Território n.º 17. Pág 44.

Vargas, H. C. (2006). **Centros Urbanos. Porquê intervir?**

Palestra apresentada no Seminário Internacional de Reabilitação de Edifícios em áreas centrais. São Paulo: EPUSP. (Acedido em Dezembro de 2012). Disponível em

http://www.usp.br/fau/deprojeto/labcom/produtos/2006_vargas_centrosurb_porqueintervir.pdf.

Vargas, J. C. B., 2010. **O Fenómeno da Centralidade - Teoria e prática** (em Porto Alegre).

Centro Universitário Ritter dos Reis. (Acedido em Outubro de 2011). Disponível em

<http://urbanismo.arq.br/metropolis/wpcontent/uploads/2009/06/o-fenomeno-da-centralidade.pdf>.

Vitte, C. C. S., 2007. **Experiências de Políticas de Desenvolvimento Económico Local**

nos Municípios da Região Metropolitana de Campinas (SP) e os Impactos no Território.

Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Vol. XI,

n.º 245, Agosto de 2007. (Acedido em Dezembro de 2011). Disponível em

<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-24550.html>.

Zêzere, J.L. ; Pereira, A.R.; Morgado P., 2005. **Perigos naturais e Tecnológicos no**

território de Portugal Continental. Centro de Estudos Geográficos, Universidade de

Lisboa. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. (Acedido em Dezembro de 2011).

Disponível em

http://www.apgeo.pt/files/docs/CD_X_Coloquio_Iberico_Geografia/pdfs/091.pdf.

Monitorização e avaliação no quadro do Sistema de Gestão da Qualidade

Agência Portuguesa do Ambiente, 2007. **Sistemas de Indicadores de Desenvolvimento**

Sustentável. SIDS - Portugal. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e

do Desenvolvimento Regional.

Alexander, E. R. 2006. **Evaluation in Planning**. Ashgate Publishing Limited. Hampshire. England.

Batista e Silva, Jorge, 1999. **A Função Monitorização em Planeamento Urbanístico ao Nível Municipal - MAPA °, um Modelo para Apoio à Programação de Ações por Objetivos**. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil. Lisboa UTL. Pág. 34, 35, 64, 66, 77, 80 a 83.

Batista e Silva, Jorge, **Monitorização e Processo de Planeamento ao Nível Local**, Tema 1:OT. S. d. Lisboa, Instituto Superior Técnico.

Batista e Silva, Jorge; Ruas, Ana Paula; Ferreira, Ana Paula; Ramos, Sónia, 2004. **Sistema de monitorização do estado do ordenamento do território e da realidade sócio - económica do concelho de Palmela**. XI Jornadas da AUP, Cidade da Feira. Observatório Económico e Social/Departamento de Planeamento - Câmara Municipal de Palmela.

Blasco, J.; Casado, D., 2009. **Evaluación de Impacto**. Guía Práctica 5. Institute Catalá d' Avaluació de Politiques Publiques. Pág. 8, 9.

Bond, S.; Boyd, S.; Rapp, K., 1997. **Taking Stock. A Practical Guide to Evaluating Your Own Programs**. Horizon Research, Inc. 1997. Acedido em Março 2012. Acessível em <http://www.horizon-research.com/reports/1997/stock.pdf>.

Bossel, Hartmut, 1999. **Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications**. A Report to the Balaton Group. International Institute for Sustainable Development. Canada. 1999.

Capelas, Lurdes 2011. **Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações**. Verlag Dashofer Portugal, Edições Profissionais, Lda. Lisboa.

Carapeto, Carlos; Fonseca, Fátima 2006. **Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação**. Lisboa. Edições Sílabo, Lda. Pág. 23, 26a28, 46, 48, 50, 54,199, 200, 201, 350, 352, 361, 362, 366.

Comissão Europeia, EVALSED: **A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico - O Guia**, 2004. Acedido em Março de 2012. Disponível em http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm.

DGOTDU, 2011. **Sistema Nacional de Indicadores e dados de base do ordenamento do território e desenvolvimento urbano - 1.º e 2.º relatórios de progresso**. Acedido em Março 2012. Acessível em <http://www.dgotdu.pt/>.

Instituto Geográfico Português, 2005. EEA. **Conceito de Indicador**.
Acedido em Março 2012. Acessível em
http://www.igeo.pt/pesquisa_oinstituato.asp?q=indicadores&btnG=Pesquisar.

Fédération Canadienne des Municipalités et le Conseil National de Recherches du
Canada, 2002. **Guide National pour des Infrastructures Municipales Durables**.
Publication n.º 1.

Farell, K.; McWilliam, R.; Saunders, T, White, 2002. **Evaluation Made Very Easy,
Accessible and Logical**. Atlantic Centre of Excellence for Women's Health. Halifax, Nova
Scotia. Acedido em Março 2012. Acessível em:
[http://www.rosecharities.info/forms/Evaluation/Evaluation%20Made%20Very%20Eas
y%202002.pdf](http://www.rosecharities.info/forms/Evaluation/Evaluation%20Made%20Very%20Easy%202002.pdf).

Gabinete da Qualidade do Município de Lagos, 2012. **Manual da Qualidade do
Município de Lagos**. Acedido em Janeiro de 2012. Disponível em
<http://www.cm-lagos.com/balcaovirtual/optab01/sgq/index.asp?id=11>.

Lobo, Manuel Costa, Pardal, Sidónio; Correia, V. D. Paulo; Lobo, Margarida Sousa 1995.
Normas Urbanísticas. Princípios e Conceitos Fundamentais. Volume I, 2.ª edição.
Lisboa, Direcção Geral do Ordenamento do Território. Universidade Técnica de Lisboa.
Pág.18.

Magenta Book, 2011. H M Treasury. London. Acedido em Março de 2012. Acessível em
http://www.hm-treasury.gov.uk/data_magentabook_index.htm.

Marcelino, M.; Vilão, R. (Agência Portuguesa do Ambiente); R., Tomás B. (coordenação
científica), Gervásio, I.; Liberal P. (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade
Nova de Lisboa) 2008. **Relatórios do Estado do Ambiente e do Ordenamento do
Território em Portugal 20 anos. Agência Portuguesa do Ambiente**.

Martins, I. P., Project Manager, 2002. **Towards an urban atlas. Assessment of spatial
data on 25 European cities and urban areas**. European Environment Agency. CE.
Acedido em Março de 2012. Acessível em:
http://www.eea.europa.eu/publications/environmental_issue_report_2002_30

Newcomer, K. E.; Hatry, H. P.; Wholey, J. S., 2010. **Handbook of practical program
evaluation**. Wiley Imprint. San Francisco. 3.ª edição. Capítulos 1, 2
Acedido em Março de 2012. Acessível em:
http://books.google.pt/books?id=gc6NKjy_BS4C&hl=ptPT&sitesec=reviews.

Niemeijer, D.; Groot, R., S. 2004. **A conceptual framework for selecting environmental indicator sets**. Ecological indicators 8, 2008. Acedido em Março de 2011. Acessível em: www.sciencedirect.com. Pág. 14-25.

Norma NP EN ISO 9001:2008. **Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos**. Instituto Português da Qualidade, 2008.

Norma NP EN ISO 9004:2000. **Sistemas de gestão da qualidade. Linhas de Orientação para melhoria de desempenho**. Instituto Português da Qualidade, 2001.

Norma NP EN ISO 9000:2005. **Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e Vocabulário**. Instituto Português da Qualidade, 2005.

Observatório do QCA II, 2004. **Avaliação, quantificação de objectivos, indicadores Notas a partir da experiência dos QCA**. Acedido em Março 2011. Acessível em www.observatorio.pt/download.php?id=34.

Organisation for economic Co-operation and Development "OECD core set of indicators for environmental performance reviews", 1993. OEDC Environment Monographs No. 83 OCDE, Paris. Acedido em Março 2011. Acessível em <http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/pt/lead/toolbox/Refer/gd93179.pdf>.

Oliveira, Vítor Manuel Araújo, 2011. **Avaliação em Planeamento Urbano**. U Porto editorial. Universidade do Porto. Pág. 275.

Paiva, Ana Luísa, coordenadora, 2009. **Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações**. Verlag Dashofer Portugal, Edições Profissionais, Lda. Lisboa.
Phillips, Rhonda 2003. **Community Indicators**. American Planning Association, Planning Advisory Service Report N.º 517. Acedido em Março 2011. Acessível em: <http://www.planning.org/pas/reports/subscribers/pdf/PAS517.pdf>.

Phillips, Rhonda 2005. **Community Indicators Measuring Systems**. Ashgate Publishing, Limited. Hampshire. England. Pág. 5-20.

Pidd, M., 2003. **Tools for Thinking. Modelling in Management Science**. Lencaster University. Wiley Ed. Cap. 5.

Pires, Ramos, A. 2007. **Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade**. Edições Sílabo, Lda. Lisboa. Pág. 71, 72, 145,147, 148, 167, 170
Porto Editora, Dicionários. (Em linha). Acedido em Março de 2012. Disponível em <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/>.

Prada, Olga M. F., 2008. **Relatório de Estado do Ordenamento do Território: Orientações Metodológicas para a sua Elaboração**. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Urbanística e Gestão do Território. Lisboa. UTL-IST.

QCA III, Observatório do, 2004. **Avaliação, quantificação de objectivos, indicadores Notas a partir da experiência dos QCA**. Observatório QCA III. Acedido em Março de 2012. Acessível em www.observatorio.pt/download.php?id=34.

Ramage, M.; Shipp, K., 2009. **Systems Thinkers**. Springer London Ed. Cap. 15.

Ramos, Tomás B. (Coordenação científica); Gervásio, Inês; Liberal, Patrícia; Marcelino, Margarida; Vilão, Regina, 2008. **Relatórios do Estado do Ambiente e do Ordenamento do Território em Portugal - 20 anos**. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e Agência Portuguesa do Ambiente (2008). Edição da Agência Portuguesa do Ambiente.

Rocha, Oliveira J. A., 2006. **Gestão da Qualidade. Aplicação aos Serviços Públicos**. Lisboa. Escolar Editora. Pág. 24,26,36.

Saraiva, Pedro M.; D´Orey, João, 1999. **Inovação e Qualidade**. Sociedade Portuguesa de Inovação, S. A. Pág. 57, 60-67.

Saraiva, Pedro M.; D´Orey, João, L., 2005. **Gestão da Qualidade**. Seminário da Alta Direcção em Administração Local do CEFA. Módulo de Gestão da Qualidade.

Shapiro, Janet (2002). **Monitoring and Evaluation**. CIVICUS. World Alliance for Citizen participation. Acedido em Junho de 2011. Acessível em

[https://www.civicus.org/new/media/Monitoring and Evaluation.pdf](https://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf).

Tanguay, G. A.; Rajaonson, J.; Lefebvre, J. F. ; Lanoie, P. (2009). **Measuring the sustainability of cities: An analysis of the use of local indicators**. Ecological indicators 10 (2010). Pág. 407-418. Acedido em Março de 2011. Acessível em: www.sciencedirect.com.

Tomasoni, M.,A., 2008. **Análise das transformações socioambientais com base em indicadores para recursos hídricos no cerrado baiano: O caso da Bacia hidrográfica do Rio de Ondas /BA**. Tese de doutorado. Universidade Federal de Sergipe UFS. Pág. 123-167. Acedido em Agosto de 2013. Acessível em: http://bdtd.ufs.br/tde_arquivos/13/TDE-2009-07-31T044420Z47/Publico/MARCO_ANTONIO_TOMASONI.pdf.

Vilares, E. 2010. **Sistema Nacional de Indicadores e Dados-base sobre o Ordenamento do território e desenvolvimento urbano. Análise exploratória de sistemas de indicadores como instrumentos na avaliação de políticas públicas**. DGOTDU. Acedido em Março de 2012. Acessível em <http://www.dgotdu.pt/channel.aspx?&channelID=F13260E0-E884-4997-AF45-57863D3ACDC8&listaUltimos=1&start=10>.

Conselho da Europa

Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development. Rio de Janeiro, 1992. (Acedido em Janeiro 2011). Disponível em: <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.

Agenda Territorial da União Europeia (Leipzig, 2007). DGOTDU, 2008. (Acedido em Janeiro de 2011). Disponível em http://www.dgotdu.pt/ue/VFFAgenda%20Territoria-_2009-1-10.pdf.

Agenda Territorial da União Europeia 2020 (Gödöllö, 2011). (Acedido em Julho de 2012). Disponível em <http://www.dgotdu.pt/>.

Carta Europeia do Ordenamento do Território (CEOT) (1983) Lisboa. DGOT - SEALOT - MPAT, 1988. Acedido em Dezembro 2011. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/57598552/CEOT>.

Carta das Cidades Europeias para a Sustentabilidade. Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis - Carta de Aalborg (1994). Aalborg, Dinamarca. (Acedido em Janeiro de 2011). Disponível em http://lisboaverde.cm-lisboa.pt/fileadmin/LISBOA_VERDE/Documentos/ESA/Carta_das_Cidades_Europeias_para_a_Sustentabilidade.pdf.

Comité Économique et Social Européen ECO/273. (2010). **Réhabilitation urbaine: approche intégrée**. Bruxelles. Acedido em Novembro de 2011. Disponível em http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/A1A431A2-FBCE-4ED0-83F1-7C3264B64F62/95963/ces7602010_ac_fr.pdf consultado em 13/11/2011.

Conferência Europeia de Ministros responsáveis pelo Ordenamento do Território (CEMAT), 2000. **Princípios Orientadores para o Desenvolvimento Territorial Sustentável do Continente Europeu**. Hannover, Setembro de 2000. Acedido em

Dezembro de 2011. Disponível em
<http://www.dgotdu.pt/cemat/site%20CEMAT/PODTSCE.pdf>.

Conferência Europeia de Ministros responsáveis pelo Ordenamento do Território (CEMAT), 2006. **Pontes sobre a Europa**. Lisboa, Outubro de 2006. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
http://www.ecourbano.es/imag/REF%20resoluciones_CEMAT.pdf.
Conferência das Autoridades Locais Europeias 2004. Inspirando o Futuro - **Aalborg + 10**. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
<http://ambiente.maiadigital.pt/compromissos-de-aalborg-10.pdf>.

Conselho Europeu extraordinário de Lisboa, 2000. **Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento**. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c10241_pt.htm.

Convenção Europeia da Paisagem. Florença, 2000. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
<http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/heritage/landscape/versionsconvention/portuguese.pdf>.

Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da UNESCO. Paris, 2003. UNESCO. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
<http://www.iphan.gov.br/portal/baixaFcdAnexo.do?id=3794>.

Convenção Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural, 2005. Aprovada por Portugal em 2008, Resolução da Assembleia da República n.º 47/2008.

Declaração de Liubliana sobre a Dimensão Territorial do Desenvolvimento Sustentável, 2003. 13ª Sessão da Conferência Europeia de Ministros responsáveis pelo Ordenamento do Território (CEMAT), Setembro de 2003.

Declaração de Liubliana sobre a Regeneração Urbana e as Alterações Climáticas Liubliana, 17 de Junho de 2008. Fórum Europeu de Políticas de Arquitectura. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
<http://arquitectos.pt/documentos/1221151567B8eVX1mr9Oi89GB1.pdf>.

Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário (EDEC) 2004. **Para um desenvolvimento espacial equilibrado e sustentável do território da União Europeia**. Acedido em Dezembro de 2011. Disponível em
http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/management/g24401_pt.htm.

Guia do Conselho Europeu de Urbanistas, 2002 Associação de Urbanistas Portugueses, DGOTDU, CESUR/IST. Lisboa.

Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia, 2008. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 2008. Disponível em <http://www.coop-atlantico.com/documentation/other-useful-documents/pt>.

Livro Verde - Por uma nova cultura de mobilidade urbana, 2007. Comissão das Comunidades Europeias, Setembro de 2007. Disponível em http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=pt&type_doc=COMfinal&an_doc=2007&nu_doc=551.

Legislação e Documentos Estratégicos

Código Florestal, 2009. Decreto-Lei n.º 254/2009, de 24/09.

Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), 2007. Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 20/08.

Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ENCNB) Resolução do Conselho de Ministros n.º 152/2001, de 11/10.

Gestão de Recursos Hídricos, 2002. Decreto-Lei n.º 112/2002, de 17/04.

Lei da Água, 2005. Lei 58/2005, de 29/12.

Lei de Bases do Ambiente (LBA), 1987. Lei n.º 11/87, de 07/04.

Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e Urbanismo, LBOTU, 1998. Lei n.º 48/98 de 11/08.

Lei 159/99, de 14 de Setembro. **Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as Autarquias Locais.**

Lei 75/2013, de 12 de Setembro. **Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico.**

Plano Estratégico de Abastecimento de Águas e Saneamento de Águas Residuais (PEAASAR II) - 2007-2013. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

Plano Estratégico Nacional de Desenvolvimento Rural, 2007. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Disponível em http://www.gpp.pt/drural/doc/PEN_Out2007_PT.pdf.

Plano Estratégico de Transportes 2008-2020 (2009). Perform – Projectos e Estudos de Organização e Desenvolvimento, S. A., Universidade Nova de Lisboa. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

Plano Estratégico para os Resíduos Sólidos Urbanos (PERSU II) 2007. Portaria 187/2007, de 12/01.

Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE) 2005-2008. Disponível em <http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/955D4EFD-5E99-409F-868B-1A78993C6033/620/PNACE20052008.pdf>.

Programa Operacional Regional do Alentejo 2007-2013. Observatório do QREN. Lisboa 2008.

Plano Nacional da Água, 1994. Decreto-Lei n.º 45/94, de 22/02.

Política de Cidades Polis XXI lançada pelo XVII Governo Constitucional em Abril de 2007 DGOTDU – Portal da Política de Cidades <http://politicadecidades.dgotdu.pt/Paginas/default.aspx> em 05/11/2011

Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT). Lei n.º 58/2007, de 04/09.

Programa Nacional para Uso Eficiente da Água (PNUEA), 2005. Resolução do Conselho de Ministros n.º 113/2005, de 30/06.

Regime Geral da Gestão de Resíduos, 2006. Decreto-Lei n.º 178/2006 de 5/09.

Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território (RJIGT,) 1999. Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de Setembro.

Regime Jurídico da Reabilitação Urbana em áreas de reabilitação urbana, 2009. Decreto-Lei n.º 307/2009, de 23 de Outubro.

Relatório “Estratégia e Modelo de Intervenção” -Contributos para o Plano Estratégico de Habitação 2008-2013. Pág. 40 – 54. Disponível em <http://habitacao.cm-lisboa.pt/documentos/1234211200I5eGS7kj9Fq51IF7.pdf>

Resolução n.º 25/2008, de 18/07. Definição dos critérios e normas técnicas sobre a elaboração de planos de emergência.

Anexo I

Pesquisa de objetivos de Ordenamento do Território:

Conteúdos de diversas fontes organizados por vetores de Desenvolvimento Sustentável

a. Documentos da União Europeia

b. Legislação portuguesa

Descrição e Justificação dos objetivos escolhidos

a. Documentos da União Europeia

Vetores	Desenvolvimento Sócio-Económico e Melhoria da Qualidade de Vida	Protecção do Ambiente e Gestão dos Recursos Naturais	Utilização Racional do Território	Governancia Territorial
Fontes	Objetivos			
Carta Europeia do Ordenamento do Território (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento regional equilibrado ▪ Melhoria da Qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão racional de recursos ▪ Protecção do Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocupação e utilização racional do território 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração entre os vários sectores e actores ▪ Participação pública
1.ª Conf. Cidades e Vilas Europeias p/ Sustentabilidade, Carta de Aalborg (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia urbana orientada para a sustentabilidade ▪ Promoção da equidade social ▪ Promoção de padrões de mobilidade sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilização pelo clima mundial ▪ Prevenção da intoxicação dos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopção de padrões de uso sustentável do território 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão local responsável e orientada para a sustentabilidade ▪ Cidadãos como protagonistas da sustentabilidade ▪ Participação dos cidadãos nos processos de decisão ▪ Abordagem ecossistémica da gestão urbana
Relatório "Cidades Europeias Sustentáveis" Bruxelas (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar conceitos ecológicos nas economias locais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordagem integrada para o encerramento do ciclo dos recursos naturais, da energia e dos resíduos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso a equipamentos e serviços básicos, ensino e formação, assistência médica, habitação e emprego ▪ Adoção de políticas de transporte que visem reduzir o consumo de energia e as repercussões ecológicas e sociais do tráfego ▪ Adoção de sistemas de planeamento em que os princípios orientadores são as capacidades de carga do ambiente aos níveis local, regional e global 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover e facilitar a participação do público nos processos de decisão ▪ Elaboração, à escala da cidade, de estratégias de desenvolvimento urbano sustentável
2.ª Conf. Cidades e Vilas Europeias p/ Sustentabilidade, Lisboa (1996)- "Da Carta à Acção"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar o desenvolvimento ambiental social e económico no sentido da melhoria da qualidade de vida e da saúde dos cidadãos 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efetuar consultas e parcerias com os diversos setores da comunidade, criando sinergias ▪ Aplicar o princípio da negociação com o exterior ▪ Utilizar ferramentas avançadas para a gestão da sustentabilidade ▪ Estabelecer programas de sensibilização sobre o desenvolvimento sustentável
Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário, EDEC (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir o acesso às infra-estruturas e ao conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão prudente da natureza e do património cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento espacial policêntrico e equilibrado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar parcerias entre espaços urbanos e rurais

<p>Pr. Orientadores p/ o Desenvol. Territ. Sustentável do Cont. Europeu, Conferência de Hanóver (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção da coesão territorial através de um desenvolvimento social e económico mais equilibrado das regiões e de maior competitividade ▪ Incentivar o desenvolvimento gerado pelas funções urbanas ▪ Promoção de uma acessibilidade mais equilibrada ▪ Desenvolvimento do acesso à informação e ao conhecimento ▪ Valorização do património cultural como factor de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução dos danos ambientais ▪ Valorização e protecção dos recursos naturais e do património cultural ▪ Exploração dos recursos energéticos com segurança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar um turismo sustentável e de grande qualidade ▪ Minimizar o impacto das catástrofes naturais ▪ Protecção, gestão e valorização das paisagens ▪ Desenvolvimento policêntrico da estrutura urbana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a relação cidade-campo ▪ Impulsionar processo de responsabilização partilhada na gestão urbana entre cidadãos, poder político, actores locais, ONG's.
<p>Conselho Europeu de Gotemburgo (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As políticas comerciais e ambientais devem apoiar-se mutuamente ▪ Limitar os riscos para a saúde pública 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combater as alterações climáticas ▪ Gestão mais responsável dos recursos naturais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar transportes sustentáveis 	
<p>4.ª Conf. Cidades e Vilas Europeias p/ Sustentabilidade, Aalborg 10+ (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protecção e promoção da saúde e bem-estar ▪ Criação de condições para uma economia local dinâmica e sustentável ▪ Assegurar comunidades inclusivas e solidárias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proteger, preservar e assegurar o acesso equitativo aos bens comuns naturais ▪ Encorajar um consumo e produção sustentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer o papel estratégico do planeamento e do desenho urbano na abordagem das questões ambientais, sócias, económicas culturais e da saúde ▪ Assegurar a mobilidade sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enriquecimento dos processos de decisão através de maior de democracia participativa ▪ Gestão eficiente, em ciclos
<p>A política de coesão e as cidades: contribuição das cidades e das aglomerações para o crescimento e emprego nas regiões. Comunicação da Comissão ao Conselho e ao parlamento CEE (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar mais e melhor emprego através da formação e instrução ▪ Apoiar a inovação, o espírito empresarial e a economia do conhecimento ▪ Diminuir as disparidades intra-urbanas promovendo a inclusão social, a igualdade de oportunidades e o reforço da segurança dos cidadãos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a atratividade das cidades: transportes, acessibilidade, mobilidade,, acesso aos serviços e equipamentos, ambiente natural setor cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover formas de governação eficazes ▪ Promover a renovação urbana a partir do financiamento privado
<p>14.ª CEMAT, Lisboa (2006)</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento policêntrico às várias escalas territoriais, pilar da coesão territorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complementaridade funcional e cooperação aos diversos níveis de administração ▪ Introdução de novos instrumentos e processos estratégicos de desenvolvimento territorial e mobilização e aproveitamento dos recursos internos ▪ Reforço das capacidades institucionais ▪ Governança territorial eficaz

<p>Agenda Territorial da EU, Leipzig (2007) e 1.º programa de Acção para a Implementação da Agenda Territorial da EU (Açores, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção de clusters regionais de competitividade e inovação ▪ Promoção da mobilidade e acessibilidade ▪ Melhorar a eficiência energética dos edifícios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a gestão dos riscos naturais incluindo os de impactes de alterações climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar o desenvolvimento territorial policêntrico e a inovação ▪ Promover estruturas de povoamento mais compactas/evitar a dispersão urbana ▪ Promover parcerias entre áreas urbanas e rurais ▪ Reforçar as estruturas ecológicas e os recursos culturais ▪ Modernizar as redes de infraestruturas e dos sistemas urbanos ▪ Qualificar os espaços públicos ▪ Reabilitar o tecido construído 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperação entre as partes interessadas no desenvolvimento territorial ▪ Reforçar a governância Desenvolver políticas de inovação e educação pró-activas
<p>Livro Verde sobre Coesão Territorial Europeia, CE (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interligar territórios ▪ Promover a cooperação e fluxo de tecnologias, ideias, bens e serviços ▪ Promover o desenvolvimento equilibrado e sustentável ▪ Dar uma dimensão territorial/urbana às políticas sectoriais 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o desenvolvimento territorial equilibrado ▪ Desenvolvimento policêntrico ▪ Reforçar as estruturas ecológicas e os recursos culturais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar a governância territorial multiníveis
<p>Reunião informal de Ministros sobre desenvolvimento urbano Declaração de Toledo, 22 Junho 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o consumo dos produtos locais ▪ Promover políticas de inclusão ▪ Reforçar os serviços sociais ▪ Impulsionar a economia do conhecimento, da criatividade, de excelência e da inovação, reforçando o desenvolvimento endógeno e diversificando o tecido produtivo de base local ▪ Modernizar as infraestruturas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a regeneração ambiental das cidades ▪ Aumentar a eficiência energética nos edifícios existentes ▪ Melhorar a gestão dos fluxos de energia e dos recursos das cidades ▪ Promover a utilização das energias renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir as necessidades de transporte ▪ Promover a reciclagem do solo mediante a regeneração urbana integrada, a reutilização de áreas abandonadas, degradadas ou sem uso ▪ Proteger os recursos naturais, paisagísticos, florestais, hídricos, agrícolas e a sua relação com as cidades ▪ Desenvolver estratégias proactivas de resistências às alterações climáticas (cidades resilientes) ▪ Promover a regeneração integrada das cidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer a dimensão urbana da política de coesão ▪ Incrementar a coerência entre as políticas territoriais e urbanas; fomentar a dimensão urbana no contexto da coesão territorial ▪ Promover a investigação, os estudos comparativos e as estatísticas, o intercâmbio das Boas Práticas e a difusão do conhecimento sobre temas urbanos ▪ Gestão eficaz dos recursos públicos ▪ Incremento da participação direta
<p>Agenda Territorial da EU 2020 Hungria, Gödöllő, Maio 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar o desenvolvimento integrado das cidades, das regiões rurais e de regiões específicas ▪ Garantir a competitividade global das regiões através de fortes economias locais ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir e relacionar os valores paisagísticos, ecológicos e culturais das regiões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o desenvolvimento territorial policêntrico equilibrado: evitar a polarização às várias escalas ▪ Garantir o acesso aos transportes rodoviários, ferroviários, marítimos, aéreos e às infra-estruturas ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração das regiões funcionais transfronteiriças e transnacionais através da integração e coordenação de políticas ▪ vertical and horizontal coordination between decision-making bodies at different levels and sector-related policies to secure consistency and synergy ▪ Coordenação territorial das políticas ▪ Promover mecanismos de implementação das políticas que fomentam a coesão territorial

<p>Conclusões da reunião informal de Ministros responsáveis pela Política de Coesão - Hungria, Gödöllő, Maio 2011</p>				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a eficiência e eficácia dos programas da política de coesão através da sua monitorização e avaliação
<p>Política de Coesão 2014-2020 CE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral • Investir em educação, competências e aprendizagem ao longo da vida • Promover a inclusão social e combater a pobreza • Maior ênfase no combate ao desemprego entre os jovens • Integração e apoio específico para a igualdade entre homens e mulheres e a não discriminação • 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de riscos e adaptação às alterações climáticas • Investimentos em: • Sectores da água e dos resíduos • Biodiversidade, • Ambiente urbano • Economia assente num baixo nível de emissões de carbono 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir nos transportes: • Redes Transeuropeias de Transporte (TEN-T) • Sistemas de transporte e transportes urbanos com baixo nível de emissões de carbono • Reforçar a coesão territorial: • Focalização num desenvolvimento urbano sustentável • Criação de uma plataforma de desenvolvimento urbano • 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a capacidade institucional e a eficiência das administrações públicas ▪

b. Legislação portuguesa

Vetores	Desenvolvimento Sócio-Económico e Melhoria da Qualidade de Vida	Protecção do Ambiente e Gestão dos Recursos Naturais	Utilização Racional do Território	Governancia Territorial
Fontes	Objectivos			
Lei n.º 48/98, de 11 de Agosto, Lei de bases da política de ordenamento do território e do urbanismo (LBOTU) art.º 6.º	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria das condições de vida e de trabalho das populações, no respeito pelos valores culturais, ambientais e paisagísticos ▪ Criação de oportunidades diversificadas de emprego como meio para a fixação de populações, particularmente nas áreas menos desenvolvidas ▪ Aplicação de uma política de habitação que permita resolver as carências existentes ▪ Recuperação e reconversão de áreas degradadas ▪ Reconversão de áreas urbanas de génese ilegal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protecção e valorização das paisagens ▪ Protecção e valorização dos recursos naturais ▪ Protecção dos solos no sentido de impedir a sua contaminação e erosão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição equilibrada das funções de habitação, trabalho, cultura e lazer ▪ Preservação e defesa dos solos com aptidão natural ou aproveitados para actividades agrícolas, pecuárias ou florestais, restringindo-se a sua afectação a outras utilizações aos casos em que tal for comprovadamente necessário ▪ Adequação dos níveis de densificação urbana, impedindo a degradação da qualidade de vida, bem como o desequilíbrio da organização económica e social ▪ Rentabilização das infraestruturas, evitando a extensão desnecessária das redes e dos perímetros urbanos e racionalizando o aproveitamento das áreas intersticiais ▪ Reabilitação e revitalização dos centros históricos e dos elementos do património cultural classificados 	
Lei n.º 11/87 de 7 de Abril, Lei de Bases do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento económico e social auto-sustentado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O equilíbrio biológico e a estabilidade geológica com a criação de novas paisagens e a transformação ou a manutenção das existentes ▪ A manutenção dos ecossistemas que suportam a vida, a utilização racional dos recursos vivos e a preservação do património genético e da sua diversidade ▪ A conservação da Natureza, o equilíbrio biológico e a estabilidade dos diferentes habitats: compartimentação e diversificação das paisagens, da constituição de partes e reservas naturais e outras áreas protegidas, corredores ecológicos e espaços verdes e urbanos e suburbanos, de modo a estabelecer, um <i>continuum naturale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão correcta das áreas urbanas, através do ordenamento do território ▪ Garantir o mínimo impacto ambiental, através de uma correcta instalação em termos territoriais das actividades produtivas ▪ Reforço das acções e medidas de defesa e recuperação do património cultural, quer natural, quer construído 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de uma política energética baseada no aproveitamento racional e sustentado de todos os recursos nat. renováveis, na diversificação e descentral. das fontes de produção e na racionalização do consumo ▪ Promoção da participação das populações na formulação e execução da política de ambiente e qualidade de vida... ▪ Prossecução de uma estratégia nacional de conservação

RCM n.º 109/2007, de 20/08 - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) (Objectivos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar Portugal para a “Sociedade do Conhecimento” ▪ Crescimento sustentado, Competitividade á escala global ▪ Valorização do património ▪ Equidade, igualdade de oportunidades e coesão social ▪ Melhor conectividade do país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência energética ▪ Melhor Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização equilibrada do território 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel Activo de Portugal na Construção Europeia e na Cooperação Internacional ▪ Administração Pública mais Eficiente e Modernizada
Lei 58/2007, de 04/09 - PNPOT (Objectivos Estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar a competitividade territorial de Portugal e a sua integração nos espaços ibérico, europeu, atlântico e global ▪ Assegurar a equidade territorial no provimento de infraestruturas e de equipamentos colectivos e a universalidade no acesso aos serviços de interesse geral, promovendo a coesão social ▪ Expandir as redes e infraestruturas avançadas de informação e comunicação e incentivar a sua crescente utilização pelos cidadãos, empresas e administração pública 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservar e valorizar a biodiversidade, os recursos e o património natural, paisagístico e cultural, utilizar de modo sustentável os recursos energéticos e geológicos e monitorizar, prevenir e minimizar os riscos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o desenvolvimento policêntrico dos territórios e reforçar as infraestruturas de suporte à integração e coesão territoriais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar a qualidade e eficiência da gestão territorial, promovendo a participação informada, activa e responsável dos cidadãos e instituições
PNPOT: 24 problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degradação da qualidade de áreas residenciais ▪ Segmentos de população sem acesso a habitação condigna ▪ Deficiente intermodalidade dos transportes com excessiva dependência da rodovia e dos automóveis privados ▪ Forte dispersão geográfica das infraestruturas económicas e dos equipamentos terciários mais qualificantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degradação do solo e riscos de desertificação ▪ Degradação da qualidade da água e deficiente gestão dos recursos hídricos ▪ Elevada intensidade energética e carbónica das actividades económicas e dos modelos de mobilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente consideração dos riscos nas acções de ocupação e transformação do território: sismos, incêndios florestais, cheias, inundações, erosão ▪ Expansão desordenada das áreas urbanas ▪ Despovoamento, insuficiente desenvolvimento de sistemas urbanos e da sua relação com os espaços rurais envolventes ▪ Desajustamento da distribuição territorial e da qualidade da oferta das infraestruturas colectivas e dos serviços de interesse geral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiência de políticas públicas de acolhimento e integração de emigrantes ▪ Deficiente programação do investimento público em infraestruturas e equipamentos colectivos com insuficiente consideração dos custos de funcionamento e manutenção e dos impactes territoriais ▪ Incipiente desenvolvimento da cooperação supra-municipal na programação e gestão de infraestruturas e equipamentos colectivos ▪ Dificuldade de coordenação entre os principais actores institucionais públicos e privados
PNPOT: Dos Objectivos Específicos e das Medidas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.9.6: Desenvolver planos de transportes urbanos sustentáveis, visando reforçar a utilização do transporte público e a mobilidade não motorizada e melhorar a qualidade do ar, nomeadamente em áreas de grande densidade populacional ▪ 1.10.3 Promover a inventariação, classificação e registo patrimonial dos bens culturais, nomeadamente dos valores patrimoniais arqueológicos e geológicos ▪ 3.4 Promover um 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.3.1 Avaliar e monitorizar a evolução da RAN (e REN), salvaguardando a conservação e o uso agrícola do solo e as condições favoráveis à sustentabilidade das explorações agrícolas ▪ 1.4.4 Minimizar os riscos de incêndio, implementando o PNDFCI, bem como os Planos Regionais e Municipais de Defesa da Floresta ▪ 1.5 Executar a política de gestão integrada da água ▪ 1.9.7 Regulamentar a utilização de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.2 Aperfeiçoar e consolidar os regimes, os sistemas e as áreas fundamentais para proteger e valorizar a biodiversidade e os recursos naturais ▪ 1.4 Promover o ordenamento e a gestão sustentável da silvicultura e dos espaços florestais ▪ 3.1 Reforçar os centros urbanos estruturantes das regiões, em 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.1.4 Racionalizar e qualificar os espaços para implantação e desenvolvimento de actividades económicas, nomeadamente indústrias, e garantir o célere licenciamento e implementação das actividades ▪ 3.3.4 Incentivar novas parcerias para o desenvolvimento

	<p>desenvolvimento integrado dos territórios de baixa densidade e das zonas rurais ajustado à sua diversidade, considerando em especial as necessidades e especificidades das áreas mais vulneráveis e despovoadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.1.1 Reestruturar e consolidar as redes de educação pré-escolar e de ensino básico em consonância com as dinâmicas do povoamento e assegurando que a dimensão das escolas seja adequada às necessidades pedagógicas e à eficiência da oferta educativa ▪ 4.1.4: Incentivar a criação de sistemas integrados de transporte que garantam, em meio rural e nos aglomerados urbanos, a acessibilidade aos estabelecimentos de educação incluindo por parte dos alunos com necessidades especiais no âmbito da mobilidade ▪ 4.3 Desenvolver programas e incentivar acções que melhorem as condições de habitação, nomeadamente no que se refere aos grupos sociais mais vulneráveis ▪ 4.3.3 Incentivar o cumprimento de objectivos sociais por parte dos promotores imobiliários, nomeadamente através da afectação a habitação social de uma quota-parte da habitação nova ou a reabilitar ou ainda no âmbito de operações integradas de reabilitação urbana ▪ 4.4: Dinamizar redes de equipamentos colectivos e programas para responder com eficácia às necessidades dos diferentes grupos sociais e das famílias, promovendo a integração dos grupos mais vulneráveis face à pobreza e à exclusão social e garantindo a segurança a todos os cidadãos ▪ 4.5: Desenvolver uma rede supramunicipal articulada de equipamentos desportivos e de lazer activo que valorize a motricidade, aprofunde a equidade de acesso e qualifique a evolução do sistema urbano ▪ 4.8: Desenvolver as redes de infraestruturas, de equipamentos e de serviços de suporte à acessibilidade e mobilidade, reforçando a segurança, a qualidade de serviço e as condições de equidade territorial e social ▪ 5.1.3: Promover as infraestruturas fixas necessárias ao acesso às redes de banda larga no âmbito das diferentes operações urbanísticas 	<p>veículos em meio urbano, tanto de transporte público como individual, de passageiros ou de mercadorias e mistos, definindo os índices de emissão admissíveis, através de medidas incidentes na aquisição e na utilização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.9.8 Avaliar a capacidade de carga do meio ambiente e regulamentar as medidas de prevenção e mitigação dos riscos de poluição ▪ 1.9.9: Promover a qualidade ambiental e a eficiência energética dos edifícios e da habitação ▪ 1.10.2: Incentivar os municípios na definição, classificação e gestão de áreas de paisagem protegida ▪ 1.11: Avaliar e prevenir os factores e as situações de risco e desenvolver dispositivos e medidas de minimização dos respectivos efeitos ▪ 4.7: Desenvolver os serviços de abastecimento público de água e de recolha, tratamento e reutilização de águas residuais e de resíduos, estruturando a gestão na óptica da co-responsabilidade social e melhorando os níveis e a qualidade de atendimento 	<p>particular nas regiões menos desenvolvidas</p> <p>3.3 Promover um desenvolvimento urbano mais compacto e policêntrico no Continente, contrariar a construção dispersa, estruturar a urbanização difusa e incentivar o reforço das centralidades intra-urbanas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.3.4: Desenvolver intervenções sócio-urbanísticas em territórios que apresentem factores de vulnerabilidade crítica, do ponto de vista urbanístico, económico e social, no sentido da sua qualificação e reinserção urbana, contribuindo para o desenvolvimento de comunidades urbanas sustentáveis 	<p>de programas integrados de reabilitação, revitalização e qualificação de áreas urbanas, reforçar e agilizar o papel das SRU</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.3.6 Dinamizar a aplicação dos diversos mecanismos de execução dos instrumentos de gestão territorial previstos no DL 380/99, de 22/09, nomeadamente promovendo um urbanismo programado e de parcerias e operações urbanísticas perquostentabilidade financeira ▪ 3.4.4 Incentivar parcerias de âmbito urbano-rural para o ordenamento de áreas específicas do território, recorrendo aos Programas de acção Territorial e aos projectos de Intervenção em Espaço Rural (PIER) ▪ 4.3.6: Concluir o Programa Especial de Realojamento e implementar programas municipais de resposta às graves carências habitacionais com coerência com os objectivos de equidade social e territorial, reforçando a solução de reabilitação do parque devoluto em relação à construção nova ▪ 5.1.4: Promover a instalação de pontos de acesso à banda larga em locais públicos, designadamente em terminais de transporte, nas escolas, nas instituições de apoio à juventude, em hospitais e outros equipamentos sociais, e nos locais de alojamento e actividade turística ▪ 5.2: Promover as TIC
--	--	---	---	---

				<p>como instrumento fundamental de desenvolvimento territorial e de coesão social, generalizando a sua utilização na difusão de informação e na oferta de serviços de interesse público</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5.2.3: Incentivar a dinamização de novas actividades ou de formas de prestação de serviços no âmbito dos projectos Cidades e Regiões Digitais ▪ 5.2.6: Alargar a gama de oferta de serviços colectivos e de interesse público suportados na internet e na utilização das TIC, por exemplo nos domínios da saúde ou da educação, garantindo o seu acesso nos espaços de baixa densidade
--	--	--	--	---

Descrição/Justificação de Objetivos de Ordenamento do Território escolhidos

A. Qualificar o Ambiente e a Paisagem

Sendo o Ambiente um dos três principais eixos do desenvolvimento sustentável, a protecção e valorização ambiental é um dos objectivos indispensáveis de qualquer estratégia que aponte para um território sustentável e bem ordenado.

O PNPT (2007) aponta no objetivo específico 2 do objetivo estratégico 1, “Aperfeiçoar e consolidar os regimes, os sistemas e as áreas fundamentais para proteger e valorizar a biodiversidade e os recursos naturais” e no 10, “Proteger e valorizar as paisagens e o património cultural”. O terceiro Objectivo da ENDS (2007) preconiza um “Melhor Ambiente e Valorização do Património”.

1. Valorizar as paisagens

Referimo-nos neste número às paisagens essencialmente rurais, deixando para o objetivo “Ordenar a desenvolver as áreas urbanas” a valorização da paisagem urbana.

A Paisagem, tal como definida pela Convenção Europeia da Paisagem (2000), é “... parte do território, tal como é apreendida pelas populações, cujo carácter resulta da acção e da interacção de factores naturais e ou humanos”.

A Lei de Bases do Ambiente (1987) já expressava a ideia de que a paisagem é um produto humano ao definir paisagem como uma “unidade ecológica, estética e geográfica resultante da acção do homem e da reacção da natureza”.

O PNPT (2007) refere que “as paisagens são um dos suportes da memória coletiva, participando na formação das identidades territoriais e da cultura de um país...” representando um ativo fundamental para o desenvolvimento das regiões.

Por ser suporte das actividades humanas e garantir processos biofísicos essenciais à vida (Faustino, 2006) e por desempenhar importantes funções culturais, ambientais e económicas constitui um recurso que deve ser preservado e valorizado.

Fadigas (2007) refere que a paisagem é um conjunto de realidades interligadas fazendo parte de um contexto. Cada conjunto estabelece uma matriz coerente que confere a identidade à paisagem, permitindo a sua leitura e compreensão. Aos aspetos físicos e geográficos ligam-se os aspetos sociais e culturais, que expressam o resultado das atividades e relações das comunidades humanas com o território, estabelecendo-se assim a identidade das paisagens.

A compreensão da paisagem pressupõe o conhecimento dos componentes físicos - litologia, relevo, hidrografia, clima, solos, estrutura ecológica - biológicos - flora, fauna- humanos - uso do solo e das expressões da atividade humana ao longo do tempo (Abreu et al., 2005. Fadigas, 2007).

Este conhecimento permite estabelecer os valores paisagísticos, as suas qualidades e fragilidades, a transportar para o processo de OT de forma a prevenir ou minorar a sua degradação e a potenciar as suas qualidades (Fadigas, 2007).

2. Qualificar a estrutura ecológica municipal (EEM)

A Agenda Territorial da União Europeia (2007) preconiza o reforço das estruturas ecológicas (e dos recursos culturais) como mais valia para o desenvolvimento.

A Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (2001) refere a importância dos PMOT para a definição de uma gestão territorial respeitadora dos valores ambientais, através da identificação e protecção da estrutura ecológica, dos recursos e valores naturais e dos sistemas indispensáveis à protecção e valorização ambiental dos espaços rurais e urbanos ou à utilização sustentável do território, bem como a previsão de espaços verdes.

A Lei de Bases do Ambiente (1987) obriga à conservação da Natureza, ao equilíbrio biológico e à estabilidade dos diferentes habitats (alínea e) do Artigo 4.º) "nomeadamente através da compartimentação e diversificação das paisagens, da constituição de partes e reservas naturais e outras áreas protegidas, corredores ecológicos e espaços verdes e urbanos e suburbanos, de modo a estabelecer, um *continuum naturale*".

O "*continuum naturale*", é um sistema contínuo (corredor) de ocorrências naturais que permitem o funcionamento e desenvolvimento dos ecossistemas e a permanência do potencial genético (biodiversidade). (LBA, 1987).

A estrutura ecológica municipal, definida no Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território (1999) como o conjunto de "áreas, valores e sistemas fundamentais para a protecção e valorização ambiental dos espaços rurais e urbanos designadamente as áreas de reserva ecológica" constitui-se como um subconjunto do *continuum naturale*. Tem por função principal a estabilidade física e sustentabilidade ecológica do município (Ferreira, J. C. 2010) assumindo outras importantes funções: de lazer, de enquadramento do edificado, de reforço da identidade e do carácter da paisagem urbana (Alves, T. 2009) de protecção de linhas de água, de produção de frescos.

Bruno Soares (2005) propõe o desenvolvimento da estrutura ecológica como "esqueleto" da estrutura de espaços abertos dos territórios urbanos. "Assim, a morfologia da cidade dispersa poderá assentar na "estratégia da rede dupla" na qual o objectivo será articular a estrutura de espaços edificados baseada na continuidade da rede de transportes e a estrutura de espaços abertos que deverá garantir a continuidade e funcionamento da rede hídrica." que consideram os valores ecológicos, e promovem a biodiversidade e o uso sustentável do território.

(Ferreira, J. C., 2010) propõe uma metodologia para a definição de EEM: a subdivisão da EEM em Estrutura Ecológica Principal (EEP) à escala municipal e Estrutura Ecológica Secundária (EES) à escala do plano de urbanização ou plano de pormenor.

A EEP integra as áreas que constituem o suporte dos sistemas ecológicos fundamentais e cuja protecção é indispensável ao funcionamento sustentável do território. Deve assegurar a ligação da paisagem envolvente ao centro das principais zonas urbanas enquadrando as redes de circulação viária e pedonal e integrando os espaços que constituem as áreas "verdes" de maior dimensão, devendo ser privilegiados os sistemas contínuos de produção, protecção e recreio, onde prevalece o carácter *non aedificandi*.

A Estrutura Ecológica Secundária, matéria que desenvolveremos no âmbito do objetivo “ Ordenar e Desenvolver as áreas Urbanas” é entendida como uma estrutura ecológica urbana que visa fomentar os processos ecológicos em áreas edificadas e espaços vazios urbanos.

3. Valorizar o património cultural

A Convenção Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural (2005) salienta “...o valor e as potencialidades de um património cultural bem gerido, enquanto fonte de desenvolvimento sustentável e de qualidade de vida numa sociedade em constante evolução” e define Património Cultural como “um conjunto de recursos herdados do passado que as pessoas identificam independentemente do regime de propriedade dos bens, como reflexo dos seus valores, crenças, saberes e tradições em permanente evolução. Inclui todos os aspectos do meio ambiente resultantes da interação entre as pessoas e os lugares através do tempo”.

Lima (2005) acrescenta ainda as manifestações que tenham origem em conceitos históricos, ambientais, paisagísticos, etnográficos, que contribuam para a consolidação da identidade de um grupo social, sugerindo que ao perder ou alterar essas manifestações, o indivíduo perde os referenciais que permitem sua identificação com o local em que vive.

Atualmente o conceito de património evoluiu dos monumentos isolados para os conjuntos urbanos ou rurais, abrangendo épocas relativamente recentes, para as paisagens, para o património imaterial, integrando-se as políticas culturais de salvaguarda do património nas políticas ambientais. (Ferreira, M. F., 2010)

A Convenção define orientações para a utilização sustentável do património cultural, relacionando-o com o ambiente e a qualidade de vida, com a atividade económica, com o conhecimento e a participação democrática.

Também a Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da UNESCO, (2003) já referia “a importância do património cultural imaterial, (como) principal gerador da diversidade cultural e garante do desenvolvimento sustentável” e a “profunda interdependência entre o património cultural imaterial e património material cultural e natural”

A perspetiva de que a dimensão cultural integra as dimensões do desenvolvimento sustentável é sugerida na Declaração de Liubliana do Conselho da Europa, em 2003.

Mais recentemente a nova Agenda Territorial da União Europeia para 2020 (2011) define seis prioridades territoriais, das quais destacamos “Gerir e interligar os valores ecológicos paisagísticos e culturais das regiões” reconhecendo a importância destes valores para o desenvolvimento sustentável e duradouro.

O PNPOT (2007) no objetivo 1.10 também refere a valorização do património cultural como um dos vetores prioritários no ordenamento e qualificação dos territórios, com especial incidência no desenvolvimento do turismo.

No âmbito municipal a valorização do património cultural passa diretamente pelo planeamento e gestão de realizações culturais, pelo apoio aos agentes culturais, pela inventariação, classificação e conservação de património material e imaterial.

B. Valorizar Recursos e Qualificar Infraestruturas

4. Promover a utilização racional da água e garantir o tratamento e reutilização de águas residuais urbanas.

O aumento da temperatura, as grandes precipitações e a redução das disponibilidades de água implicam maior procura dos recursos hídricos, justificando a necessidade de investimento na sua gestão racional.

O DL 112/2002, de 17/04, sobre Gestão de Recursos Hídricos, assume que a água é um recurso estratégico e estruturante: todas as actividades humanas têm repercussões no domínio hídrico pelo que se impõe a necessidade de construção e gestão racional das infra-estruturas. Neste particular merece destaque o Plano Estratégico de Abastecimento de Águas e Saneamento de Águas Residuais (2000, 2007), que estabelece um conjunto de soluções que passam pela criação de sistemas plurimunicipais de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais.

Os vários documentos estratégicos sobre gestão da água e resíduos - Lei da Água (2005), o Plano Nacional da Água (1994), o Programa Nacional para Uso Eficiente da Água (PNUEA, 2005), o Plano Estratégico para os Resíduos Sólidos Urbanos (PERSU, 2007), entre outros - estabelecem orientações - e objectivos - no sentido de servir 95% da população total do País com sistemas públicos de abastecimento de água, 90% com sistemas públicos de drenagem e tratamento de águas residuais urbanas e obter níveis adequados de qualidade do serviço, mensuráveis pela conformidade dos indicadores de qualidade do serviço definidos pela entidade reguladora.

Há que reduzir consumos, reduzir efluentes e promover a reutilização de águas usadas, diminuindo a procura de novos volumes.

Há ainda que diminuir as perdas nas redes de transporte e distribuição, diminuindo as necessidades de extração.

O PNUEA (2005) que tem como principal finalidade a promoção do uso eficiente da água, especialmente nos sectores urbano, agrícola e industrial, aponta 87 medidas aplicáveis aos usos naqueles sectores, tanto ao nível dos sistemas públicos como dos privados, que poderão servir para monitorização deste objectivo. Seguem-se algumas das medidas aplicáveis ao uso urbano, ao nível dos sistemas públicos:

- Redução de consumos de água:
 - Medida 01: Optimização de procedimentos e oportunidades para o uso eficiente da água;
 - Medida 02: Redução de pressões no sistema público de abastecimento;
 - Medida 03: Utilização de sistema tarifário adequado;
 - Medida 04: Utilização de águas residuais urbanas tratadas.
- Redução de perdas de água:
 - Medida 05: Redução de perdas de água no sistema público de abastecimento.

E ao nível dos sistemas prediais e de instalações colectivas:

- Redução de consumos de água:
 - Medida 06: Redução de pressões no sistema predial de abastecimento;
 - Medida 07: Isolamento térmico do sistema de distribuição de água quente;
 - Medida 08: Reutilização ou uso de água de qualidade inferior.

- Redução de perdas de água:
 - Medida 09: Redução de perdas de água no sistema predial de abastecimento.

5. Promover a redução, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos urbanos (RSU).

O volume de resíduos sólidos e líquidos, o seu tratamento e consequências são dos grandes problemas da gestão urbana: a eutrofização das águas e a poluição do ar são alguns dos resultados decorrentes do tratamento dos resíduos urbanos.

As grandes linhas orientadoras para a gestão dos resíduos fundamentam-se na política dos três Rs: reduzir, reutilizar, reciclar, recomendando o Plano Estratégico dos Resíduos Sólidos Urbanos (2007) a separação na origem, a minimização dos volumes a depositar em aterro e a produção de energia a partir dos “restos” não recicláveis.

Devem os municípios elaborar um plano de gestão de resíduos (Regime Geral da Gestão de Resíduos, 2006) que disponham sobre:

Tipo, origem e quantidade dos resíduos a gerir;

Normas técnicas gerais aplicáveis às operações de gestão de resíduos;

Locais ou instalações apropriadas para a valorização ou eliminação;

Especificações técnicas e disposições especiais relativas a resíduos específicos;

Objectivos quantitativos e qualitativos a atingir, em conformidade com os objectivos definidos pela legislação nacional ou comunitária aplicável.

A execução, implementação e monitorização deste plano será determinante para a prossecução deste objectivo.

No que se refere à redução do volume de resíduos e à sua reciclagem, o Guia do Conselho Europeu de Urbanistas (2002) propõe medidas e projetos que registamos para eventual utilização no capítulo dos indicadores:

- Volume dos resíduos
 - Promover a utilização de materiais de construção naturais e ecológicos;
 - Incentivar a utilização de materiais de construção locais;
 - Explorar as possibilidades de aplicação de taxas de resíduos sólidos destinadas ao respetivo tratamento em aterros sanitários;
- Reutilização e Reciclagem:
 - Identificar áreas onde o material reciclado possa ser utilizado;
 - Gerar aquecimento de bairros a partir de resíduos industriais ou madeira;
 - Integrar a compostagem como uma componente importante do sistema de gestão de resíduos;
 - Integrar na conceção de planos e projetos locais acessíveis e seguros para os contentores de resíduos.

6. Promover a mobilidade sustentável

O Livro Verde - Por uma nova cultura de mobilidade urbana, (2007) - refere que “Em toda a Europa, o aumento do tráfego no centro das cidades conduz a um fenómeno de congestionamento crónico, com inúmeras consequências nefastas em termos de tempo perdido e de poluição. A economia europeia perde anualmente perto de 100 mil milhões de euros, ou seja, 1% do PIB da UE, devido a este fenómeno”.

O objectivo específico 1.9 do PNPOT “Executar a Estratégia Nacional para a Energia e prosseguir a política sustentada para as alterações climáticas” desdobra-se em várias medidas prioritárias das quais destacamos a medida 6: “Desenvolver planos de transportes urbanos sustentáveis, visando reforçar a utilização do transporte público e a mobilidade não motorizada...”.

Sendo a mobilidade urbana um dos factores determinantes para o desenvolvimento económico das cidades, colocam-se vários desafios à gestão da mobilidade que deverá assentar mais na utilização eficiente dos transportes disponíveis do que na construção sistemática de novas infraestruturas (Stussi et al, 2011).

O conceito de mobilidade sustentável pressupõe minimizar a utilização do transporte em carro próprio, otimizar a utilização do transporte público e incrementar o uso dos modos suaves no sistema de transportes de forma a que as pessoas disponham de meios de deslocação com condições de conforto, segurança, de eficiência energética e em tempos considerados aceitáveis.

A gestão municipal da mobilidade assenta em medias de organização, informação e coordenação, promovendo:

- A elaboração de planos de mobilidade e transportes;
- Campanhas e acções de promoção da deslocação a pé, de bicicleta e de transportes públicos;
- Assistência personalizada à mobilidade, com informação dos meios alternativos ao automóvel;
- Promoção da utilização do transporte público nas viagens casa-trabalho por parte dos empregadores;
- Serviços de aluguer de automóveis partilhados (carsharing, car pooling, etc.);
- Organização de deslocações a pé para as crianças, no percurso entre a casa e a escola; Políticas de estacionamento adequadas (Ex: estacionamento gratuito nas periferias e de custo elevado nos centros urbanos, combinação de políticas de estacionamento com o uso do transporte público de qualidade);
- Uma nova logística de mercadorias, nas áreas urbanas, com interfaces eficientes entre o transporte de longa distância e o transporte de curta distância e veículos pequenos, eficientes e limpos, para a distribuição local.

Mas, conforme é referido no referido Livro Verde “Por uma Nova Cultura de Mobilidade Urbana” (2007), reduzir o âmbito da mobilidade e transportes ao perímetro das cidades é contraproducente, já que o sistema de transportes deve considerar também as deslocações de carácter suburbano e as intermunicipais, a planear ao nível intermunicipal.

7. Aumentar a eficiência energética dos edifícios e das urbanizações

No sector da eficiência energética dos edifícios, são várias as oportunidades de intervenção prolongando-se os seus efeitos pelo tempo de vida dos edifícios.

É possível intervir nas várias fases, desde o projecto, construção e utilização.

A Matriz Energética do Porto (2008) faz várias recomendações, com muita utilidade no momento de escolher o sistema de indicadores:

- “Garantir que os projectos de novos edifícios e das grandes reabilitações possam significar uma construção progressivamente mais sustentável;
- Adoptar todas as medidas de gestão racional da procura energética: à escala urbana, a montante dos edifícios, de planeamento urbanístico (favorecer a orientação ao Sol, a protecção dos ventos, etc.) mas, também, ao nível de infra-estruturas (redes de âmbito urbano à escala da cidade, do quarteirão ou do condomínio, com recurso à co-geração, micro-geração ou à energia solar térmica ou fotovoltaica); de redução das necessidades de energia final (isolamento térmico, sombreamento, inércia térmica, ventilação natural, etc.) de prioridade às energias renováveis (iluminação natural, água quente solar);
- Adoptar medidas de eficiência energética e de adequação ambiental: prioridade à utilização de equipamentos energeticamente eficientes (caldeiras de alta eficiência, lâmpadas de elevada eficácia, etc.); prioridade à utilização de energias com menor intensidade carbónica”.

Sabendo-se que no país o consumo energético mais significativo resulta dos transportes, dos edifícios e da indústria, por esta ordem, (Fernandes et al, 2008) é imprescindível que cada município conheça as suas necessidades energéticas, que estabeleça estratégias para as minorar e que possua informação necessária para que cada agente, a cada nível, possa tomar decisões sobre os seus consumos, numa atitude de maior responsabilidade cívica. É neste sentido que apontam as Matrizes Energéticas de alguns municípios pioneiros na gestão municipal de consumos energéticos.

C. Prevenir e Minimizar Riscos

O PNPOT (2007) propõe um modelo territorial em que o sistema de prevenção e gestão dos riscos é um dos pilares. Constitui o objectivo específico 1.11, “Avaliar e prevenir os factores e situações de risco, e desenvolver dispositivos e medidas de minimização dos respectivos efeitos”.

Também a ENDS (2007) no seu objectivo III, “Melhor Ambiente e Valorização do Património”, tem como domínio essencial, entre outros, “Promover uma política de gestão dos riscos naturais e tecnológicos, envolvendo as populações expostas aos riscos, visando mitigar os respectivos efeitos”.

Foi a partir da década de 1990, declarada pelas Nações Unidas como a *Década Internacional para a Redução das Catástrofes Naturais* que se consciencializou a importância de incluir nas políticas governamentais medidas para redução as catástrofes e para gestão dos riscos, como um dos vectores para assegurar o desenvolvimento sustentável na medida em que se minimizam os impactos sociais, económicos e ambientais das catástrofes. (Zêzere et. al, 2005)

Os mesmos autores definem o risco como “...a probabilidade de ocorrência de um efeito específico causador de danos graves à Humanidade e/ou ao Ambiente, num determinado período e em circunstâncias determinadas. “... o risco exprime a possibilidade de ocorrência, e a respectiva quantificação em termos de custos, de consequências graves, económicas ou mesmo para a segurança das pessoas, em resultado do desencadeamento de um fenómeno natural ou induzido pela actividade antrópica”.

4. Reduzir o perigo de cheias ou inundações

As alterações climáticas causadas pelo aumento da concentração dos gases com efeito estufa (GEE) na atmosfera traduzem-se no aumento da temperatura média global, com impacto nos totais anuais de precipitação, na subida do nível médio do mar, na frequência de ondas de calor, na concentração de precipitações intensas e em mudanças na distribuição das espécies (Alcoforado et al, 2009). Estes fenómenos aumentam, entre outros, os riscos naturais de cheias, inundações, movimentos de vertentes, incêndios, erosão e salinização dos solos (Pereira, 2009), sendo as cheias e inundações dos desastres naturais mais frequentes e causadores de maiores prejuízos.

Para a prevenção das cheias e inundações, são da competência municipal um conjunto de medidas que sugerem alguns indicadores a ter em consideração no desenvolvimento deste trabalho (Alcoforado et al, 2009):

- Restringir a ocupação em zonas inundáveis e regulamentação do tipo de ocupação e impermeabilização do solo;
- Manter limpos e desobstruídos os leitos dos rios e outras linhas de água e fazer o desassoreamento;
- Retirar os resíduos sólidos urbanos depositados ilegalmente nos troços marginais dos cursos de água;
- Verificar e reparar os desmoronamentos das margens das linhas de água, de modo a evitar obstruções ou estrangulamentos;
- Renaturalizar os rios para melhorar a retenção de água;
- Limpar e desobstruir os sumidouros, valetas e outros canais de drenagem;
- Aumentar a superfície ocupada por vegetação (sobretudo arbórea);
- Aumentar as superfícies permeáveis;
- Criar sistemas de armazenamento de água;
- Elaborar mapa de risco de inundação e plano de gestão de risco de inundação.

5. Eliminar ou atenuar focos de poluição

A ENDS (2007), no seu objectivo III, "Melhor Ambiente e Valorização do Património", tem como domínios essenciais, entre outros, "Promover uma política de gestão de qualidade do ar que sal guarde a saúde pública, em particular nos centros urbanos e nas zonas com forte concentração industrial, e a qualidade dos ecossistemas naturais e das florestas".

Esta recomendação relaciona-se essencialmente com as componentes ambientais naturais: ar (poluição atmosférica), água (poluição hídrica), luz (poluição luminosa) e solo. Nas cidades poderemos ainda mencionar outros tipos de poluição como a visual, a térmica e a sonora.

Os focos de poluição que poderão ser atenuados mediante a intervenção municipal são os que têm origem na gestão da iluminação pública e das comunicações (poluição luminosa e visual), mobilidade (atmosférica, sonora), na produção de resíduos urbanos (atmosférica, hídrica, do solo e visual), na atividade industrial (atmosférica, sonora, hídrica, do solo, subsolo e térmica), na atividade comercial (poluição visual) na atividade pecuária (essencialmente poluição do solo e subsolo).

Os municípios podem atuar e colaborar com a administração central, promover ações pontuais ou regulares de limpezas, de sensibilização, mas é na regulamentação, no licenciamento de atividades, e sobretudo na (eficácia) da fiscalização que residem as suas atribuições e meios de intervenção.

6. Prevenir riscos tecnológicos

Zêzere (et. al 2005) referem como de maior incidência em Portugal Continental os seguintes riscos tecnológicos:

- Acidentes industriais;
- Acidentes no transporte de substâncias perigosas;
- Incêndios em zonas urbanas.

São considerados acidentes graves os resultantes de desenvolvimentos incontrolados ocorridos durante o processo industrial, transporte ou armazenagem, envolvendo emissão de substâncias perigosas que constituam perigo grave para a saúde humana, para o património ou para o ambiente.

Cabe aos municípios, de acordo com o artigo 25.º da Lei 159/99, de 14 de Setembro, a criação de corpos de bombeiros municipais, a construção, equipamento, manutenção e gestão de quartéis de bombeiros e de centros municipais de proteção civil e ainda, de acordo com a Resolução n.º 25/2008, de 18/07, a elaboração de planos gerais de emergência e de exercícios que testem a operacionalidade dos planos.

Os planos de emergência devem, entre outros quesitos referidos no artigo 8.º, descrever as infraestruturas indispensáveis às operações de proteção civil e articular-se com os planos de ordenamento do território.

Concluimos que as metas relativas a este objetivo relacionar-se-ão com os equipamentos e infraestruturas de proteção civil e com a elaboração e operacionalização dos planos de emergência.

D. Promover o Desenvolvimento Rural

Ao promover o desenvolvimento rural melhoram-se as condições de vida das populações residentes nas áreas rurais.

A CEMAT realizada em Hannover em 2000 preconizava, para um desenvolvimento territorial sustentável, a promoção da “coesão territorial através de um desenvolvimento social e económico mais equilibrado das regiões e de uma maior competitividade”, através de várias medidas, entre as quais “Incentivar o desenvolvimento gerado pelas funções urbanas e melhorar a relação cidade-campo”.

Em 2006, em Lisboa, a Conferência reconhecia que os países europeus enfrentavam o desafio do desenvolvimento das suas áreas rurais.

O PNPOT (2007), para o Objectivo Estratégico 3 “Promover o desenvolvimento policêntrico dos territórios e reforçar as infraestruturas de suporte à integração a à coesão territoriais”, estabelece vários Objectivos Específicos entre os quais o 3.4 “Promover um desenvolvimento integrado dos territórios de baixa densidade e das zonas rurais ajustado à sua diversidade, considerando em especial as necessidades e a especificidade das áreas mais vulneráveis e despovoadas”.

Dois dos três objectivos principais do Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário (EDEC, 2004)

apontam para o desenvolvimento de um sistema urbano equilibrado e policêntrico e de uma nova relação urbano - rural e para a garantia de paridade no acesso às infraestruturas.

Para atingir estes desígnios os vários documentos - CEMAT de Hannover, Conselho da União Europeia (2000), PNPT(2007), Plano Estratégico Nacional de Desenvolvimento Rural (2007) apontam medidas tendentes a:

7. Contribuir para o uso continuado e sustentável das terras agrícolas e promover o ordenamento florestal

O Plano Estratégico Nacional de Desenvolvimento Rural (revisão de 2009) refere que “A actividade agrícola e florestal foi, durante muito tempo, a principal actividade das zonas rurais, ocupando grande parte da mão-de-obra e sendo a principal fonte de rendimento da população. As mudanças ocorridas nas últimas décadas alteraram significativamente esta realidade, conduzindo à diminuição e acentuado envelhecimento da população rural, à terceirização da sua população activa e a uma grande dependência das famílias residentes, das transferências sociais públicas”.

A revitalização das zonas rurais depende do seu grau de atractibilidade, isto é das condições oferecidas à população e empresas, ao nível das infraestruturas, dos equipamentos, e também da capacidade de rentabilização dos recursos.

A actividade agro-florestal desenvolve actividades (silvopastorícia, turismo, caça, apicultura, entre outros) e cria riqueza a partir dos recursos naturais (madeira, cortiça, resina, frutos...) arrastando o aparecimento de outras actividades.

A agricultura como a exploração florestal é uma actividade a preservar e desenvolver por questões económicas e sociais: ambas são imprescindíveis para a manutenção de uma série de indústrias e serviços a montante e a jusante, para manutenção de alguma subsistência e autonomia alimentar, para criação de emprego, mobilização da população local e dos agentes económicos.

Os municípios possuem competências no que se refere ao licenciamento e fiscalização de ações de arborização com espécies florestais de crescimento rápido (artigo 24.º do DL 254/2009, de 24/09) e devem ainda, de acordo com o artigo 28.º da Lei 159/99, de 14 de Setembro:

- Apoiar e colaborar na construção de caminhos rurais;
- Elaborar e aprovar planos municipais de intervenção florestal;
- Participar no Conselho Consultivo Florestal;
- Participar nos respectivos conselhos agrários regionais.

8. Atrair emprego e habitação ajustados à diversidade e especificidade dos territórios

As autarquias locais devem intervir no sentido da conservação e valorização dos recursos endógenos e do património natural e cultural, na melhoria das acessibilidades e infraestruturas de modo a potenciar a criação de novos serviços, especialmente na área do turismo: restauração, hotelaria, venda de artesanato e produtos locais, actividades ambientais, que induzem a fixação das populações preservando valores culturais, sociais e ambientais.

De acordo com o artigo 28.º da Lei 159/99, de 14/09, são competências dos órgãos municipais no domínio do apoio ao desenvolvimento local:

- Criar ou participar em empresas municipais e intermunicipais, sociedades e associações de desenvolvimento regional;
- Gerir subprogramas de nível municipal no âmbito dos programas operacionais regionais;
- Colaborar no apoio a iniciativas locais de emprego;
- Colaborar no apoio ao desenvolvimento de actividades de formação profissional;
- Criar ou participar em estabelecimentos de promoção do turismo local;
- Participar nos órgãos das regiões de turismo;
- Participar na definição das políticas de turismo que digam respeito ao concelho, prosseguidas pelos organismos ou instituições envolvidas;
- Promover e apoiar o desenvolvimento das actividades artesanais e das manifestações etnográficas de interesse local;
- Criar e participar em associações para o desenvolvimento rural;
- Participar em programas de incentivo à fixação de empresas.

13. Facilitar a troca de serviços entre os meios rural e urbano

O PNPOT (2007) preconiza o incentivo de parcerias de âmbito urbano-rural, a que a Agenda Territorial (Leipzig, 2007) se refere nos seguintes termos “As autarquias devem, na qualidade de parceiros interdependentes, identificar os seus activos comuns, preparar estratégias conjuntas de desenvolvimento regional e sub -regional e assim criarem em conjunto os alicerces para tornarem atractivas as regiões e sub -regiões e para permitir as decisões de investimento, tanto pelo sector privado como público. A isto chamamos parceria urbana -rural.”

Concluimos que no âmbito do OT e das competências dos municípios, as áreas em que a intervenção municipal poderá ser mais eficaz são a utilização do solo, a gestão de infraestruturas e equipamentos, promoção da habitação, a protecção das florestas, e na área da actividade económica, na atracção e licenciamento de unidades turísticas e promoção dos produtos com origem nas zonas rurais.

Um pequeno exemplo que aqui se refere por considerarmos curioso e de fácil implementação ao nível do poder local é o desenvolvido em Amesterdam e zonas rurais envolventes:

“...One example of an urban-rural partnership is Amsterdam's food strategy. School educational programmes take children from Amsterdam to visit the farms in the urban fringe, to learn about their work and sample their produce. At the same time, new markets and retail concepts bring rural products to the city; and municipal catering and other restaurants will use locally grown products to supply their canteens, dining halls and restaurants” (Kooij, 2009).

E. Ordenar e Desenvolver as Áreas Urbanas

A ENDS (2007) preconiza a valorização do papel das cidades como “...motores fundamentais de desenvolvimento e internacionalização, tornando-as mais atractivas e sustentáveis, de modo a reforçar o

papel do sistema urbano nacional como dinamizador do conjunto do território”.

Valorizar o papel das cidades passa por resolver os seus problemas mais prementes, descritos em vários documentos estratégicos.

Dos 24 problemas elencados pelo PNPOT (2007) destacamos os três directamente relacionados com os espaços urbanos:

- Expansão desordenada das áreas metropolitanas e de outras áreas urbanas, invadindo e fragmentando os espaços abertos, afectando a sua qualidade e potencial ecológico, paisagístico e produtivo, e dificultando e encarecendo o desenvolvimento das infraestruturas e a prestação dos serviços colectivos.
- Despovoamento e fragilização demográfica e socioeconómica de vastas áreas e insuficiente desenvolvimento dos sistemas urbanos não metropolitanos e da sua articulação com os espaços rurais envolventes, enfraquecendo a competitividade e a coesão territorial do país.
- Degradação da qualidade de muitas áreas residenciais, sobretudo nas periferias e nos centros históricos das cidades e persistência de importantes segmentos de população sem acesso condigno à habitação, agravando as disparidades sociais intra-urbanas.

Prosseguindo-se na UE um modelo de organização dos territórios policêntrico, através do estabelecimento de redes metropolitanas e cidades bem estruturadas e equipadas, que desencoraje a excessiva concentração ao redor das áreas centrais, marginalizando as áreas periféricas (Ferreira, 2007) são preconizadas várias medidas das quais referiremos as mais prementes e que justificam a escolha dos nossos Objectivos:

14. Reforçar as centralidades intra-urbanas

Vargas (2010) refere que centro urbano é um “espaço ou conjunto de espaços adjacentes que apresentam excepcionalidade locacional, predominância de atividades comerciais e de serviços e maior grau de apropriação coletiva relativamente ao âmbito geral da cidade em questão”.

O aparecimento de novas centralidades e as alterações na relação centro-periferia devem-se à rapidez das transformações económicas, à difusão do uso do automóvel, ao aumento da importância do lazer e do consumo, fenómenos que determinam grandes impactos nos centros tradicionais.

Em função desta dinâmica surgem equipamentos comerciais e de serviços de grande dimensão, novos loteamentos a que se associam estabelecimentos de comércio diário, serviços de hotelaria e outras atividades comerciais.

As decisões sobre a localização das atividades que geram novas centralidades são tomadas a vários níveis, quase sempre não coincidentes com o do poder local e sem tomar em consideração o tecido existente e o interesse público municipal, daí resultando o empobrecimento dos atores locais, abandono dos centros tradicionais e fragmentação da área urbana. (Spósito, 1993)

A Lei de Bases da Política do Ordenamento do Território e do Urbanismo estabelece como um dos fins do ordenamento (artigo 3.º alínea f)) “Racionalizar, reabilitar e modernizar os centros urbanos e promover a coerência dos sistemas em que se inserem”.

Bruno Soares (2005) refere que a reestruturação das cidades tem de ser abordado a várias escalas, desde o

bairro, ao “centro da cidade” até aos espaços metropolitanos, preconizando o desenvolvimento das condições de “residencialidade”: condições que permitam às pessoas, às famílias, aos grupos e às comunidades, a apropriação dos espaços e a identificação com os lugares.

Define a centralidade como uma qualidade que permite a vários espaços polarizarem a vida social e económica, qualidade essa induzida por três factores: acessibilidade qualificada; perfil funcional especializado; imagem urbana diferenciada.

Martins (2001) refere também que refazer a centralidade implica a resolução dos problemas de acessibilidade, de fluidez de transporte de pessoas e mercadorias, de congestão de circulação, de dotação e renovação infraestrutural e a melhoria do ambiente físico da cidade.

Para Carvalho (2003) a falta de qualidade de cada uma das diversas partes da cidade assenta no déficite de funcionalidade e de capacidade de expressão de coerência e identidade próprias.

Resolver as acessibilidades, melhorar a funcionalidade, renovar infraestruturas e espaço público e atenuar as incoerências morfo-tipológicas poderão ser algumas das soluções para qualificação dos centros urbanos e das diferentes partes da cidade.

15. Promover a reabilitação urbana

Em 2010 o Comité Économique et Social Européen (CESE) reflete sobre a *“nouvelle renaissance urbaine”* caracterizada pela coesão social, renovação cultural, alteração do tecido económico urbano para fazer face à recessão económica e valorização do património natural.

Será a sinergia criada pela integração de três dimensões da cidade que permitirá atingir o objetivo :

- Cidade *“centrée sur l’homme et caractérisée par une parfaite harmonie entre les zones d’habitation et l’espace urbain, entre la cohésion sociale et le développement économique”*;
- Cidade “glocal” (global/local): *“fruit d’un meilleur équilibre entre le processus de mondialisation et la capacité de valorisation des ressources locales, des spécificités et des usages diver”*;
- Cidade sustentável: *“elle devrait être capable de résoudre par ses propres moyens les problèmes qu’elle a elle même générés, sans en déléguer la solution à d’autres ou aux générations futures”*.

A Política de Cidades Polis XXI lançada pelo XVII Governo Constitucional em Abril de 2007 que tem como ambição tornar as cidades portuguesas em territórios de cidadania e coesão social, de qualidade de ambiente e de vida define como objectivos operativos para o período 2007-2013, entre outros:

- “Qualificar e integrar os distintos espaços de cada cidade, visando o funcionamento urbano globalmente inclusivo, coerente, sustentável e mais informado pela participação dos cidadãos;
- Inovar nas soluções para a qualificação urbana, promovendo as que se orientem por princípios de sustentabilidade ambiental, de eficiência e reutilização de infra-estruturas e equipamentos existentes, de exploração das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias, de capacitação das comunidades e ainda pelo desenvolvimento de novas formas de parceria”.

Para a concretização dos objetivos definiu quatro tipos de instrumentos de que se destacam o financiamento previstos no QREN, a Política de Reabilitação Urbana, os programas RECRUA, RECRIPH, SOLARH e REHABITA e a “Iniciativa Bairros Críticos”.

O preâmbulo do Decreto-Lei n.º 307/2009, de 23 de Outubro, relativo ao regime jurídico da reabilitação urbana em áreas de reabilitação urbana menciona que “A reabilitação urbana assume -se hoje como uma componente indispensável da política das cidades e da política de habitação, na medida em que nela convergem os objetivos de requalificação e revitalização das cidades, em particular das suas áreas mais degradadas, e de qualificação do parque habitacional, procurando -se um funcionamento globalmente mais harmonioso e sustentável das cidades e a garantia, para todos, de uma habitação condigna”.

No seu artigo 3.º são definidos os objetivos da reabilitação urbana de que se destacam aqueles que não resultam diretamente dos restantes objetivos do OT:

- a) *Assegurar a reabilitação dos edifícios que se encontram degradados ou funcionalmente inadequados;*
- b)...
- c) *Melhorar as condições de habitabilidade e de funcionalidade do parque imobiliário urbano e dos espaços não edificadas;*
- d), e)...
- f) *Modernizar as infra -estruturas urbanas;*
- g), h), i), j)...
- l) *Qualificar e integrar as áreas urbanas especialmente vulneráveis, promovendo a inclusão social e a coesão territorial;*
- m), n), o), p)...
- q) *Promover a criação e a melhoria das acessibilidades para cidadãos com mobilidade condicionada;*
- ...

Atualmente o conceito de reabilitação urbana ultrapassa o âmbito da valorização física e ambiental de áreas em crise e estende-se à valorização económica e social das populações (Baptista et. al, 1996).

Para Ferreira, M. F. (2010) o conceito de reabilitação - integrando intervenções de diferentes domínios e escalas sobre áreas em declínio - remete para um processo, integrado, liderado pelo poder público e guiado por um método.

O processo deverá integrar todas as componentes da reabilitação: ambiental, cultural, sócio-económica, imobiliária, fundiária e financeira. Os outputs esperados situam-se nas áreas da formação e educação, ambientais, do desenvolvimento económico, social e na valorização e reutilização do património construído (edifícios e infraestruturas).

Sendo a reabilitação urbana um processo cujo objetivo primordial é resolver problemas sociais, o fator tempo é de enorme relevância, pelo que os projetos estruturantes, com horizonte temporal alargado, terão de ser acompanhados de projetos de resposta a situações urgentes, de implementação de curto prazo (Baptista et. al, 1996).

16. Promover a instalação de actividades económicas

A medida 5 do objetivo 2.4 do PNPOT (2007) aponta para o desenvolvimento de “uma rede nacional de áreas de localização empresarial, em articulação com os programas de desenvolvimento regional e com o sistema de acessibilidades, que diversifiquem os espaços de acolhimento de actividades inovadoras”.

O modo como se implantam e desenvolvem as actividades humanas, nomeadamente as produtivas, determinam a (re)composição dos territórios e, por sua vez, também o carácter e ordenamento urbano condicionam o desenvolvimento económico e funcional das empresas e estabelecimentos que aí estão ou poderão vir a estar instalados (Alves, M.B. et al 1996) e Teixidor 1992). Por seu lado a função comercial é um fator significativo na criação de centralidades pela sua importância económica, em termos de emprego e produto, e pela função social e recreativa (Cachinho, 1992). O planeamento urbanístico não é planeamento de desenvolvimento económico: a sua possibilidade de controlo da forma e do uso do território é claramente insuficiente para aquele efeito (Teixidor, 1992). No entanto a construção de vantagens competitivas e de fatores de atratividade, favoráveis à implantação de actividades económicas, baseadas nas especificidades de cada cidade, pode ser planeada de forma estratégica, numa procura de aproximação entre a lógica das empresas (Neves, 1994).

No que se refere à actividade comercial, nomeadamente como indutora da fixação das populações nas zonas centrais urbanas (Fernandes, J. A., R., 1992) refere três vectores fundamentais: o assumir essas zonas como centros comerciais, a gestão racional e integrada da circulação a intervenção disciplinadora da ocupação do solo, geradora de animação do espaço público.

O controlo da localização das grandes superfícies comerciais é fundamental para garantir a sobrevivência do pequeno comércio e do não abandono das zonas centrais. Por outro lado há que tirar partido do seu potencial de constituição de centralidades (Carvalho, 2003).

Teixidor (1992) propõe:

- Evitar a implantação das GSC em áreas onde o nível de comércio existente ou as perspectivas do seu crescimento espontâneo são razoáveis;
- Seleccionar áreas do tecido semiconsolidado nas periferias onde estas actividades possam ajudar a criar novas centralidades ou reforçar as existentes.
- O Programa Nacional de Acção para o Crescimento e Emprego (PNACE) 2005-2008 identificava alguns problemas fundamentais que ainda permanecem relacionados com as necessidade de:
 - Dinamização do investimento empresarial;
 - Estímulo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento competitivo das pequenas e médias empresas;
 - Estabelecimento de parcerias em *clusters*, para reforço do tecido empresarial.

No que se refere às actividades industriais, os municípios possuem competências sobre a localização dos espaços empresariais e licenciamento das actividades (implicando uma ação concertada com a administração central), prevendo ainda a Lei 159/99, de 14/09, numa forma genérica, que os municípios colaborem no apoio a iniciativas locais de emprego (Art.º 28.º).

As competências municipais neste domínio, e numa época de incertezas, exigem reforço da capacidade de

articulação com os agentes empresariais e com os atores institucionais e uma visão estratégica sobre o modelo de desenvolvimento económico.

Carmona (2008) refere que no processo de localização industrial a administração local deve assumir um papel mais interventivo e dinamizador para além da atribuição prevista no regime de licenciamento. Nomeadamente através de:

- Desenvolvimento de instrumentos de OT com visão estratégica, que favoreçam a organização de parcerias e a identificação de prioridades (e oportunidades) de intervenção;
- Desenvolvimento de critérios de implantação industrial que considerem as características de cada território ao nível de usos, condicionalismos biofísicos, do espaço público, (de infraestruturas), etc.;
- Desenvolvimento de regras urbanísticas supletivas para as atividades produtivas similares e locais, que considerem a qualidade de vida da população, as necessidades de espaço público sobretudo ao nível da circulação viária e os requisitos dos edifícios destinados ao uso industrial (articulação e integração no tecido existente e no espaço público adjacente, características do edifício e do logradouro).

17. Qualificar a estrutura ecológica urbana (EEU)

A Agenda Territorial (2007) refere a importância das estruturas ecológicas como mais valia para o desenvolvimento: "...Face às circunstâncias e aos potenciais próprios das regiões, os valores insubstituíveis das estruturas ecológicas e do património natural e cultural europeu, em especial das paisagens humanizadas e a qualidade da concepção e do processo arquitectónico bem como o ambiente construído deveriam constituir a base para um desenvolvimento cultural e ambientalmente orientado, que oferece perspectivas de desenvolvimento...".

Ferreira (J., C. 2010) subdivide a EE Municipal em Principal e Secundária sendo esta entendida como a EE urbana que, visando "fomentar e intensificar os processos ecológicos em áreas edificadas", se constitui como uma estrutura com funções ambientais, ecológicas, socioculturais e económicas, (Alves, T. 2009) integrada no tecido edificado, e integrando espaços vazios urbanos, espaços públicos, áreas de protecção às infraestruturas, logradouros, hortas urbanas, entre outros (Ferreira, J. C. 2010).

O mesmo autor propõe a criação, com base na EEM de uma rede de "Corredores Verdes" que, nas zonas urbanas funcionam como "infraestruturas verdes", com as funções acima referidas:

- Infra-estrutura azul (circulação da água);
- Infra-estrutura verde (produção de biomassa);
- Infra-estrutura cultural (paisagem e elementos culturais);
- Infra-estrutura de mobilidade sustentável (não motorizada).

Gonçalves (2010) recomenda um rácio desejável de 30m² de área de espaço verde por para a EEU, dividido entre a estrutura verde principal - 20m² - integrada no contínuo natural e a secundária - 10m², integrada no contínuo construído.

Inclui na primeira: parques urbanos, suburbanos, de desporto livre, de campismo, hortas urbanas, matas, cemitérios, zonas agrícolas, zonas de protecção a infraestruturas, equipamentos e a linhas de água. Na

estrutura verde secundária inclui os espaços de recreio, lazer e convívio direccionados para as diversas faixas etárias (praças, alamedas, jardins públicos).

18- Disciplinar a ocupação dispersa

O Objectivo 3.3 do PN POT (2007): “Promover um desenvolvimento urbano mais compacto e policêntrico no Continente e contrariar a construção dispersa e a urbanização difusa”, surge na sequência do diagnóstico que o mesmo Plano faz relativamente à ocupação dispersa: desestruturação dos espaços rurais, agrícolas e florestais, abandono da atividade agrícola e florestal, degradação da paisagem, abandono dos núcleos urbanos centrais, agravamento do custo das infraestruturas, entre outros problemas identificados.

Carvalho (et al, 2011) refere ainda, desenvolvendo depois um estudo sobre os custos e benefícios deste tipo de ocupação, que é habitual o reconhecimento de que a dispersão acarreta, relativamente à ocupação concentrada, maior consumo de solo e maiores custos de infraestruturas e de mobilidade.

Já a LB POTU (1998) realçava a necessidade de traduzir para a gestão do território as preocupações com a sustentabilidade e salvaguarda dos recursos naturais, opostas à ocupação dispersa, traduzida nos objetivos elencados no artigo 6.º, nomeadamente:

1-...

d) A preservação e defesa dos solos com aptidão natural ou aproveitados para actividades agrícolas, pecuárias ou florestais, restringindo-se a sua afectação a outras utilizações aos casos em que tal for comprovadamente necessário;

e) A adequação dos níveis de densificação urbana, impedindo a degradação da qualidade de vida, bem como o desequilíbrio da organização económica e social;

f) A rentabilização das infra-estruturas, evitando a extensão desnecessária das redes e dos perímetros urbanos e racionalizando o aproveitamento das áreas intersticiais;

2-...

3- a) As edificações, isoladas ou em conjunto, se integram na paisagem, contribuindo para a valorização da envolvente;

...

Carvalho (2003) sublinha a necessidade de assumir estas áreas como parte integrante da cidade e a urgência de encontrar para elas um modelo específico de ordenamento.

Cabe aos municípios assumir a dispersão existente como uma realidade urbano-rural e não como terrenos expectantes para urbanização. Além do reforço da fiscalização, a fim evitar novas construções, expandindo o problema, deverão ser consideradas no planeamento: as funções para as áreas agrícolas e florestais, complementares das funções urbanas, os locais que poderão funcionar como centros, à volta dos quais se organizará uma vivência própria, os níveis de serviço de infraestruturas, e correspondente capacidade edificatória, a valorização da paisagem, nomeadamente no que se refere à integração dos edifícios na paisagem.

F. Assegurar o Acesso à Habitação e aos Equipamentos de Uso Colectivo

A CEMAT de Hannover (2000) refere a importância do sector da habitação no contexto do desenvolvimento equilibrado e sustentável. Esse papel deriva da sua função social, da sua relevância em termos quantitativos e dos seus efeitos multiplicadores na economia e no emprego.

Os equipamentos além da função social, podem ser promotores do desenvolvimento, estruturantes do território e contribuir para a sua competitividade e prestígio (Carvalho, 2011).

19. Desenvolver políticas de acesso à Habitação

A CEMAT de Hannover (2000) refere a importância do sector da habitação no contexto do desenvolvimento equilibrado e sustentável. Esse papel deriva da sua função social, da sua relevância em termos quantitativos e dos seus efeitos multiplicadores na economia e no emprego. A construção, renovação e modernização do parque habitacional é um importante sector de investimento da economia, em grande parte financiado pelo sector privado.

Relativamente ao acesso à habitação o PNPOT (2007) tem como medidas prioritárias do objectivo específico 4.3 “Desenvolver programas e incentivar acções que melhorem as condições de habitação, nomeadamente no que se refere aos grupos sociais mais vulneráveis”, implementar o Plano Estratégico de Habitação, incentivar o cumprimento dos objectivos sociais por parte dos promotores imobiliários, desenvolver intervenções sócio-urbanísticas em territórios que apresentem factores de vulnerabilidade, implementar programas municipais de resposta às graves carências habitacionais, reforçando a solução de reabilitação do parque devoluto em relação à construção nova.

No Relatório “Estratégia e Modelo de Intervenção” - Contributos para o Plano Estratégico de Habitação 2008-2013, (CET/ISCTE et.al, 2008) são sugeridos 5 Eixos de Intervenção, que se desdobram em 13 Medidas de Acção, que destacamos por poderem ser dinamizadas pelos municípios:

- Eixo 1: Dinamização do Mercado de Arrendamento
 - 1.1. Dinamização da oferta de arrendamento privado;
 - 1.2. Desenvolvimento de modalidades de apoio ao arrendamento privado;
 - 1.3. Aquisição pública de imóveis.
- Eixo 2: Dinamização da Habitação a Custos Limitados
 - 2.1. Aumento da oferta de habitação a custos controlados (para aquisição) e situações mistas (arrendamento e aquisição);
 - 2.2. Desenvolvimento de modalidades de apoio à aquisição e auto-construção.
- Eixo 3: Reabilitação do Parque Habitacional Privado e Público
 - 3.1. Intervenção habitacional em áreas críticas no âmbito da Política de Cidades;
 - 3.2. Intervenção habitacional em imóveis degradados;
 - 3.3. Reabilitação do parque público;
 - 3.4. Gestão eficaz e participada do parque público.

- Eixo 4. Adequação e Inovação na Habitação
 - 4.1. Incentivo à experimentação habitacional extensiva;
 - 4.2. Adequação dos alojamentos a necessidades especiais e emergentes.
- Eixo 5. Implementação e Monitorização das Políticas de Habitação
 - 5.1. Observatório da Habitação e Reabilitação Urbana;
 - 5.2. Programa Local de Habitação.

Por sua vez o regime jurídico da reabilitação urbana (2009) assume que a reabilitação urbana é "...uma componente indispensável da política das cidades e da política de habitação, na medida em que nela convergem os objectivos de requalificação e revitalização das cidades, em particular das suas áreas mais degradadas, e de qualificação do parque habitacional, procurando-se um funcionamento globalmente mais harmonioso e sustentável das cidades e a garantia, para todos, de uma habitação condigna."

Dos objectivos da política de reabilitação urbana (Artigo 3.º), citamos os que se relacionam directamente com a habitação:

- a) "Assegurar a reabilitação dos edifícios que se encontram degradados ou funcionalmente inadequados;
- b)...
- c) Melhorar as condições de habitabilidade e de funcionalidade do parque imobiliário urbano e dos espaços não edificados;
- d) a m)...
- n) Desenvolver novas soluções de acesso a uma habitação condigna".

Relembramos neste ponto que a equidade no acesso aos serviços e à habitação – direito consagrado na nossa Constituição – é um dos factores de coesão social, com reflexo directo no território e que constitui objectivo a atingir na política de ordenamento territorial.

20. Qualificar a rede de Equipamentos - Cultura, Desporto e Lazer, Educativos, de Saúde e Apoio Social

Conforme referido nas "Normas para a programação e caracterização de equipamentos colectivos", equipamentos são "edificações onde se localizam as actividades destinadas á prestação de serviços de interesse público imprescindíveis à qualidade de vida das populações" (DGOTDU, 2002). Além da função social, podem ser promotores do desenvolvimento, estruturantes do território e contribuir para a sua competitividade e prestígio (Carvalho et. al, 2011).

Na linha do que vem sendo preconizado pela UE, a ENDS (2007) propõe a qualificação e racionalização das redes de equipamentos especializados através da sua integração em redes nacionais, do seu papel de reforço dos sistemas urbanos policêntricos e da identidade dos centros urbanos.

O PNPOT (2007) retoma estas orientações no Objectivo Estratégico 4 "Assegurar a equidade territorial no provimento de infraestruturas e de equipamentos colectivos e a universalidade no acesso aos serviços de interesse geral, promovendo a coesão social", que integra nove objectivos específicos relacionados com o ordenamento das redes dos vários tipos de equipamentos: escolares, de saúde, de acção social, cultura, desporto, lazer, e com o acesso à habitação e aos serviços de abastecimento público de água e de tratamento

de águas residuais e recolha de resíduos.

No objectivo de qualificação das redes de equipamentos está implícito, para além do planeamento, reabilitação e gestão dos equipamentos, o acesso equitativo (Agenda Territorial, 2007 e EDEC, 2004) para o que, de acordo com o Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia (2008), será necessário ter em conta “não apenas a distância geográfica, mas também a disponibilidade e a acessibilidade desses serviços”.

Os municípios têm competências muito vastas na área do planeamento, construção, gestão e manutenção dos seguintes equipamentos (Lei 159/99, de 14 /09): mercados, feiras, cemitérios, serviços municipais (artigo 16.º), equipamentos educativos (pré-escolar e ensino básico) (artigo 19.º), centros de cultura, de ciência, bibliotecas, teatros e museus municipais (artigo 20.º), parques de campismo, equipamentos para a prática desportiva e recreativa (artigo 21.º), centros de saúde (artigo 22.º), creches, jardins-de-infância, lares ou centros de dia para idosos e centros para deficientes (artigo 23.º).

G. Reforçar a Competitividade Territorial

21. Estabelecer estratégias de afirmação territorial valorizando os recursos e as especificidades do território

O PNPOT (2007) aponta como Objectivo Estratégico 2 “Reforçar a competitividade territorial de Portugal e a sua integração nos espaços ibérico, europeu, atlântico e global”, reforçando a capacidade das cidades se afirmarem como motores de internacionalização e desenvolvimento (Objectivo Específico 3), promovendo pólos regionais de competitividade e qualificando o emprego (Objectivo Específico 4), promovendo um maior equilíbrio na distribuição territorial da população e assegurando condições de atracção de populações com níveis elevados de qualificação (Objectivo Específico 5).

A competitividade pode ser definida como *“The ability to produce goods and services which meet the test of international markets, whilst at the same time maintaining high and sustainable levels of income, or more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition, relatively high incomes and employments levels. In other words, for a region to be competitive it is important to ensure both quality and quantity of jobs.”* (European Commission, 1996, Apud Gaio et. al, 2007).

Ferreira (2007) conclui que “Numa economia em vias de globalização, os territórios e não apenas as empresas, rivalizam e competem entre si de uma forma cada vez mais directa. De um modo diferente do caso dos países, as regiões e as cidades competem, no mercado internacional de bens e de factores produtivos, tendo por base o princípio de vantagem absoluta e não de vantagem comparativa, o que significa que não existe nenhum mecanismo automático eficaz que assegure a cada território um papel na divisão espacial do trabalho, a não ser o da sua performance relativa”.

Em Portugal, a Política de Cidades POLIS XXI (2007) integra e procura dar resposta aos actuais desafios do desenvolvimento territorial e urbano, propondo territórios de inovação e competitividade, de cidadania e coesão social, de qualidade de ambiente e de vida, bem planeados e governados.

Os territórios alvo desta política são as cidades, cidades em rede e cidade-região.

De acordo com Parkinson (et. al, 2004) são seis os aspectos chave da competitividade urbana:

- Diversidade económica;
- Recursos humanos qualificados;
- Conectividade interna e externa (física, electrónica e cultural);
- Capacidade para mobilizar e implementar estratégias de desenvolvimento de longo prazo;
- Inovação das empresas e organizações;
- Qualidade de vida – social, cultural e ambiental.

O mesmo documento refere que não é só importante a competitividade das cidades mas a sua integração no território envolvente “city-region” alargando o conceito de competitividade ao território (objetivo específico seguinte).

A Carta de Leipzig (2007) propõe as seguintes estratégias de acção para o reforço da competitividade das cidades:

- Proporcionar espaços públicos de elevada qualidade;
- Modernizar os sistemas de infra-estruturas e melhorar a eficiência energética;
- Desenvolver políticas de inovação e educação pro-activas.

22. Promover a cooperação interurbana

O projecto INTELLIGENT CITIES – “Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável”, (2000) conclui que os princípios relevantes para as cidades e territórios competitivos são, entre outros:

- Planeamento estratégico e participado da cidade (o “projecto de cidade”)
- Parcerias /contratualização público-privada;
- Marketing territorial;
- Princípio da sustentabilidade;
- Valorização das cidades médias;
- Redes de cidades;
- Integração territorial das cidades nas regiões envolventes.

Segundo Gaio (et. al, 2007) a elaboração do projecto de território – estabelecimento de estratégias – é, um “processo que visa atribuir aos actores locais e às instituições uma capacidade quádrupla: capacidade para valorizar o seu ambiente, agir em conjunto, criar elos de ligação entre sectores tentando reter localmente o máximo de valor acrescentado e iniciar relações com outros territórios e o resto do mundo.

A identidade das cidades ou regiões resulta dos seus atributos naturais, patrimoniais, económicos, sociais, simbólicos que a distingue de outros territórios, concorrentes.

A competitividade territorial pressupõe então considerar segundo os mesmos autores:

- Os recursos do território;
- A envolvimento dos actores e instituições;
- Os sectores de actividade, numa lógica de inovação;

- A cooperação com outros territórios e articulação de políticas, às várias escalas.

O Programa Operacional 2007-2013 para o Alentejo (2007) no âmbito do QREN, refere como “Rede Urbana para a Competitividade e Inovação” “uma parceria correspondente a um processo estruturado de cooperação entre municípios, entidades públicas e entidades privadas que se propõem elaborar e implementar em comum um Programa Estratégico de desenvolvimento urbano centrado nos factores territoriais de competitividade e inovação.”

Podem ser relativas a:

- “Redes de cidades cooperando numa base territorial na formulação e concretização de uma estratégia comum de reforço dos factores de criatividade e de promoção do conhecimento, inovação e internacionalização, tendo por objectivo o seu reposicionamento nacional e internacional;
- Redes de cidades que cooperam numa base temática na elaboração e implementação de um programa de acção estruturante, visando valorizar elementos patrimoniais comuns, valias estratégicas para um mesmo cluster de actividades ou factores específicos que beneficiem do reforço de complementaridades interurbanas;
- Rede de actores de uma mesma cidade que se proponham trabalhar em conjunto para a implementação de uma estratégia fortemente inovadora de reforço dos factores de competitividade da cidade, de promoção do seu potencial económico e de reposicionamento nas redes urbanas nacionais e internacionais.”

Envolvem:

“Os Municípios, a quem cabe tomar a iniciativa de organizar a rede e liderar a preparação do Programa Estratégico;

Outros actores urbanos, nomeadamente:

- As empresas e associações empresariais;
- As instituições de ensino superior e os centros de I&D;
- Os serviços da administração central e outras entidades do sector público;
- Os operadores de serviços públicos, nomeadamente no domínio dos transportes e das tecnologias de informação e comunicação;
- As agências e associações de desenvolvimento regional e local;
- As fundações, organizações não governamentais (ONG) e outras associações cujo objecto social seja relevante para a inovação e a competitividade urbana.”

No Artigo 4º são definidos os Objectivos das intervenções:

- “Apoiar a afirmação das cidades enquanto nós de redes de inovação e competitividade de âmbito nacional ou internacional;
- Promover o reforço das funções económicas superiores das cidades, através da obtenção em rede de limiares e sinergias para a qualificação das infra-estruturas tecnológicas e o desenvolvimento dos factores de atracção de actividades inovadoras e competitivas;

- Estimular a cooperação entre cidades portuguesas para a valorização partilhada de recursos, potencialidades e conhecimento, valorizando os factores de diferenciação;
- Promover a inserção das cidades em redes internacionais e afirmar a sua imagem internacional;
- Optimizar o potencial das infra-estruturas e equipamentos, numa perspectiva de rede.”

E no Artigo 8.º, a Tipologia das Operações:

- “Animação da rede de cidades (fórum de cooperação, conferências, sítio web);
- Lançamento de estruturas de cooperação interurbana, nomeadamente parcerias operacionais para projectos específicos, agências de desenvolvimento, centros para promoção das competências específicas das cidades, incluindo serviços de apoio aos actores económicos, culturais e sociais;
- Estabelecimento de redes entre equipamentos públicos: programação, especialização de serviços, partilha de recursos, criação de estruturas de gestão em comum;
- Desenvolvimento de comunidades de utilização avançada de tecnologias de informação e comunicação, incluindo a criação das respectivas infra-estruturas como suporte a aplicações, serviços e conteúdos inovadores que promovam novos modelos competitivos, novos modelos de aprendizagem e a inclusão na sociedade da informação e do conhecimento;
- Parcerias entre instituições de ensino superior e instituições de I&D, juntamente com outros parceiros, empresariais e institucionais, no sentido de promover a capacidade criativa e inovadora do tecido económico e social e de dinamizar a introdução da inovação nos serviços e funções urbanas;
- Organização de eventos de projecção internacional;
- Marketing urbano, incluindo comunicação e imagem do cidade/rede de cidades, participação em redes internacionais, estruturas de prospecção exterior e divulgação de oportunidades de investimento;
- Criação de espaços, centros comunitários e equipamentos – em particular para acolhimento de pessoas (estudantes, investigadores estrangeiros, recursos humanos qualificados e profissionais criativos) ou de novas actividades e serviços (culturais, económicos, educacionais e de inclusão) - que contribuam para a diferenciação e a internacionalização das cidades;
- Investimentos necessários à viabilização da estratégia temática de cooperação, incluindo a construção de equipamentos colectivos e a recuperação e valorização de elementos do património histórico e cultural;
- Reforço e sustentabilidade dos fluxos de pessoas e bens, incluindo as condições de acessibilidade, entre os diversos nós da rede de cidades.”

23. Promover o desenvolvimento de atividades económicas qualificadas

O desenvolvimento económico local (DEL) pode ser definido como o conjunto de estratégias e ações para a (re)construção da base produtiva local (Vitte, 2007). Envolve a administração pública local, o setor empresarial, associações comerciais e organizações da sociedade civil.

Com o DEL pretende-se ativar a economia local, formar massa crítica indispensável para gerar emprego, induzir o desenvolvimento, reduzir as desigualdades sociais e aumentar a qualidade de vida (Vitte, 2007).

Cada município possui um conjunto de características e condições locais diferenciadoras, determinantes das

vantagens relativas que podem contribuir para aumentar, o potencial do desenvolvimento económico local. Essas características devem ser utilizadas para fortalecer o ambiente para os investimentos, aumentar a produtividade e competitividade locais.

Os municípios têm o papel de criar um ambiente favorável para o desenvolvimento e o sucesso dos negócios (a atratividade do território) seja através da qualidade da administração, do nível das infraestruturas, equipamentos, transportes e segurança que garante, das políticas sociais e culturais que implementa, dos espaços industriais, comerciais, e tecnológicos que proporciona e que, no seu conjunto, contribuem para uma economia local bem sucedida (Swinburn et al., 2006).

24. Promover o marketing territorial

Desde os anos 90 que se reconhece a pertinência de utilizar as técnicas de marketing para a promoção dos lugares, como forma de aumentar a sua atratividade junto tanto dos públicos internos – cidadãos e empresas locais – como dos públicos externos – não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área e visitantes.

O marketing é o reconhecimento e satisfação da procura, pelo que o capital dos territórios, a sua “marca” contribui, entre outros, para promover a auto-imagem e sentimento de pertença do público interno ..., potenciar dinamismo e empreendedorismo, desenvolver capital relacional, favorecer co-branding através da extensão a produtos e clusters, captar investimento externo e atrair visitantes, ou seja – competitividade.

Através da marca territorial fomenta-se a atratividade, a conquista de confiança e credibilidade posicionando (a cidade) e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento pois face aos novos paradigmas de competitividade (as cidades) que não tiverem capacidade para se posicionarem no mercado e se auto-promoverem correctamente e eficazmente rapidamente entrarão em processos de declínio potenciados por estratégias de marketing mais agressivas de territórios concorrentes.” Gaio (et. al 2007).

Da pesquisa concluímos, como Ferreira (2007) que “ O papel e as responsabilidades das políticas de desenvolvimento local e do ordenamento do território alargam-se e lançam novos desafios de carácter cultural e político:

- Integrar objectivos espaciais e económicos;
- Integrar diferentes intervenções de natureza sectorial;
- Estimular e animar redes de cooperação;
- Garantir a real e efectiva participação das populações e dos cidadãos na construção das “visões” e estratégias territoriais;
- Reforçar a competitividade local através de instrumentos de política apropriados dirigidos para a aprendizagem colectiva e para o capital relacional local.”

H. Reforçar a Eficácia e Eficiência da Gestão Territorial

O correto desenvolvimento territorial através da valorização e racionalização dos recursos implicará a adopção de novas formas de gestão pública, capazes de lidar com o ritmos das mudanças sociais e económicas, com as incertezas e com todos os actores que devem influenciar as decisões.

25. Incentivar a participação qualificada dos munícipes e a colaboração estratégica e operativa entre parceiros económicos, instituições de conhecimento científico e administração pública

A Conferência de Hannover (2000) no capítulo da participação da sociedade no processo do OT, lembrava e reconhecia que “Já em 1983, a Carta Europeia do Ordenamento do Território chamava a atenção para a necessidade de incentivar a participação activa das populações no processo de ordenamento do território. Os anos que se seguiram confirmaram esta necessidade. Para além da participação pública nos projectos locais, regionais e supra-regionais, revelou-se também necessário o envolvimento dos agentes socioeconómicos, por exemplo através de organizações não governamentais. O seu envolvimento na fase inicial do processo contribui, de forma significativa, para aumentar as probabilidades de êxito do processo de ordenamento e evitar investimentos não produtivos. O consenso social é muito importante, não só para o êxito das iniciativas a nível local e regional, como também para a criação de um ambiente dinâmico para os investidores externos e os agentes económicos. O envolvimento da geração mais jovem no processo aumenta as probabilidades de interessar as populações no ordenamento a longo prazo da sua região e numa participação eficiente e inovadora.”

E no capítulo referente ao papel do sector privado no OT, reconhecia que “O investimento privado é um dos motores do desenvolvimento social e, portanto, do desenvolvimento territorial. Uma das mais importantes funções da política de ordenamento do território consiste, em conformidade com os seus objectivos, em proporcionar aos investidores privados uma perspectiva de desenvolvimento prospectivo e segurança em termos de ordenamento...” e que “...As autoridades administrativas deverão tomar as medidas necessárias para garantir que os efeitos multiplicadores dos grandes projectos de desenvolvimento beneficiem as cidades e municípios situados nas áreas circundantes.

Na Conferência Aalborg+10 em 2004, os participantes comprometeram-se a exercer uma governância enriquecedora dos processos de decisão:

1.2 Fomentando a capacidade de participação e de acção para o desenvolvimento sustentável tanto na comunidade local como na administração local.

1.3 Apelando a todos os sectores da sociedade civil local para a participação efectiva nos processos de decisão.

1.4 Tornando as decisões claras, rigorosas e transparentes.

1.5 Cooperando efectivamente e em parcerias com municípios vizinhos, outras cidades e vilas, e outros níveis de administração.”

26. Melhorar a eficácia e eficiência dos serviços municipais e simplificar o relacionamento com o cidadão

Em Portugal o sétimo objectivo da ENDS (2007), “ Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada” assume o propósito de “...promover a modernização da administração pública como elemento fundamental para uma governação qualificada e para uma maior eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos.”

Pretende-se, numa óptica de modernização da administração pública, melhorar a qualidade dos serviços

prestados aos cidadãos e às empresas, simplificar os procedimentos administrativos, valorizar as tecnologias da informação e comunicação, adoptar boas práticas no domínio da sustentabilidade.

Este documento estratégico sintetiza as actuais teorias e princípios a considerar no processo de modernização da Administração Pública que pretende ser, entre outros objetivos:

- Mais eficaz e eficiente, através da desburocratização de intervenções, da modernização, simplificação e desmaterialização de processos, por um maior e melhor uso das potencialidades tecnológicas, da rentabilização dos recursos disponíveis, com melhor gestão, maior organização e maior responsabilização;
- Mais transparente e valorizada pelos cidadãos e agentes económicos, em função da reconhecida pertinência e qualidade da sua acção, colocadas exclusivamente ao serviço do bem comum, e garantidas por uma maior responsabilização, avaliação e competência de gestão e técnica dos seus colaboradores;
- Actuando em rede e parceria com os diferentes actores da sociedade civil, reforçando a participação e a cidadania activa, admitindo a capacidade de agenciamento dos cidadãos e das instituições privadas, através da criação de opções propiciadoras de escolhas e de uma maior intervenção nos processos de trabalho, onde caiba o auto-serviço;
- Mais competente e motivada, privilegiando a capacidade de gestão, as competências técnicas especializadas e as competências transversais como de trabalho em equipa, em rede e em parceria;

27. Monitorizar e avaliar a evolução do território

O PNPOT (2007) no seu Objectivo Estratégico 6, "Reforçar a qualidade e a eficiência da gestão territorial, promovendo a participação informada, activa e responsável dos cidadãos e das instituições", prevê "Produzir e difundir o conhecimento sobre o ordenamento e desenvolvimento do território", "Renovar e fortalecer as capacidades de gestão territorial", "Promover a participação cívica e institucional nos processos de ordenamento e desenvolvimento territorial" e "Incentivar comportamentos positivos e responsáveis face ao ordenamento do território".

A LBPTU (1998) determina a necessidade de se proceder à avaliação da política de ordenamento do território e avaliação da adequação e concretização dos Instrumentos de Gestão Territorial, referindo:

- No artigo 28.º, o dever das Câmaras Municipais apresentarem às Assembleias Municipais os relatórios "...sobre a execução dos planos municipais de ordenamento do território e a sua articulação com a estratégia de municipal, sendo igualmente apreciada a eventual necessidade de revisão ou alteração dos planos", os chamados "REOT", Relatórios do Estado do Ordenamento do Território;
- No ponto 2 do artigo 29.º, que a lei deve "estabelecer a criação de um sistema nacional de dados sobre o território, articulado aos níveis regional e local".

O sistema veio a ser especificado no Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território (RJIGT. 1999, 2007) que refere, como um dos seus objetivos, o reforço da eficiência dos processos de ordenamento do território e da operatividade do Sistema de Gestão Territorial, preconizando no artigo 144.º, a criação de um observatório, responsável pela recolha e pelo tratamento da informação de carácter estatístico, técnico e científico, relevante para a elaboração de relatórios periódicos de avaliação sobre o desenvolvimento das


orientações fundamentais do PNPOT e sobre a articulação entre as acções sectoriais, devendo recomendar, quando necessário, a respectiva revisão ou alteração. No artigo 147.º, a criação e o desenvolvimento de um sistema nacional de informação territorial, integrando os elementos de análise relevante nos âmbitos nacional, regional e local.

Da legislação em vigor decorre a obrigação de monitorização do planeamento e dos resultados da gestão municipal no território, de forma a conhecer as tendências da transformação e a ajustar as políticas de desenvolvimento.

São ainda em número reduzido os municípios que iniciaram a elaboração dos REOT e a monitorização da execução dos PMOT e de políticas municipais. Estamos convictos que com a generalização dos SIG, dos métodos de gestão associados à Qualidade e ainda com a crescente necessidade de conter gastos e poupar recursos, a monitorização e avaliação dos resultados da ação municipal serão reconhecidas como uma necessidade.

Anexo II

Manual de Qualidade (CMC 2012)

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 1	Secção: 1.1
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 1 de 1	
ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL - ÍNDICE			

1. Estrutura e Gestão do Manual

- 1.1. Índice
- 1.2. Promulgação
- 1.3. Objetivo
- 1.4. Estrutura, Gestão e Distribuição

2. Município de Coimbra

- 2.1. Caracterização sumária
- 2.2. Organização e Estrutura da Câmara Municipal
- 2.3. Missão, Valores, Visão e Objetivos Estratégicos da Câmara Municipal




3. Sistema de Gestão da Qualidade


- 3.1. Objetivos da implementação, Definição e Princípios do Sistema
- 3.2. Âmbito
- 3.3. Exclusões
- 3.4. Organização da Qualidade, Funções e Competências
- 3.5. Estrutura documental
- 3.6. Mapa de Processos
- 3.7. Caracterização dos Processos
 - 3.7.1. Matriz de Processos e requisitos da Norma NP ISO 9001:2008
 - 3.7.2. Matriz de inter-relação dos Processos
- 3.8. Descrição dos Processos
 - 3.8.1. Processos de Gestão
 - 3.8.2. Processos Operacionais
 - 3.8.3. Processos de Suporte

Anexos:

1. Siglas e abreviaturas
2. Organograma da Câmara Municipal de Coimbra
3. Lista dos detentores do Manual da Qualidade
4. Registo de Revisões ao Manual da Qualidade

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 20/12/2012	Verificado: Maria José Fragata Pimentel  Data: 20/12/2012	Aprovado: Olinto Vieira  Nº
--	---	---

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE		Capítulo: 1	Secção: 1.2	
			Edição: C	Revisão: 00	
				Data: 2012-12-21	
				Página 1 de 1	
ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL - PROMULGAÇÃO					

O presente Manual da Qualidade (MQ) descreve o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado no Município de acordo com as disposições da Norma NP EN ISO 9001:2008.

O Executivo Municipal constitui-se como o primeiro responsável por cumprir, e fazer cumprir, as disposições do SGQ, de acordo com as determinações constantes do MQ.

O MQ é de cumprimento obrigatório por todos os colaboradores na realização das tarefas e responsabilidades que lhes estão cometidas, prosseguindo a melhoria contínua dos serviços prestados.

Os dirigentes são responsáveis por garantir que a Política, os Objetivos, os Processos e Procedimentos sejam entendidos e implementados a todos os níveis da Câmara Municipal.

O cumprimento das disposições do MQ evidencia que a Câmara Municipal possui meios humanos e materiais capazes de proporcionar serviços que satisfazem os requisitos da Qualidade legalmente exigidos e, adicionalmente, as necessidades expressas pelos munícipes.

Este MQ, em conjunto com os Processos, os Procedimentos e toda a restante documentação do SGQ é utilizado como referência nas Auditorias ao SGQ.

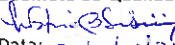


As disposições do Manual da Qualidade entram de imediato em vigor.

O Presidente da Câmara Municipal



(Dr. João Paulo Barbosa de Melo)

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira 	Nº
---	--	--	----




ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL - OBJETIVO

O Manual da Qualidade (MQ) tem por objetivo descrever o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado no Município de Coimbra, de acordo com as disposições da Norma NP EN ISO 9001:2008, definindo formalmente:

- O campo de aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- A estrutura documental, os processos, sua interação, relação com os requisitos da Norma e procedimentos;
- A estrutura organizacional;
- A Missão, Valores, Visão e Objetivos Estratégicos (2009-2013).

O MQ é o documento de referência para a implementação, manutenção e melhoria do SGQ.

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE		Capítulo: 1	Secção: 1.4
			Edição: C	Revisão: 00
			Data: 2012-12-21	
			Página 1 de 2	
ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL – ESTRUTURA, GESTÃO E DISTRIBUIÇÃO				

O Manual da Qualidade (MQ) é preparado sob a coordenação do Gestor da Qualidade (GQ), sendo aprovado pelo Presidente da Câmara.

O MQ encontra-se organizado por capítulos e é editado em folhas modelo Imp 251.

O cabeçalho contém as seguintes inscrições:

- Logotipo da Câmara Municipal de Coimbra;
- Número do Capítulo – expresso por um dígito, com início no Capítulo 1.
- Número da Secção do respetivo Capítulo, expresso por dois dígitos separados por um ponto “.” O primeiro dígito corresponde ao número do Capítulo e o segundo ao da Secção, este com início em 1.
- Edição – expressa por uma letra, com início em A.
- Número da Revisão – expressa por dois dígitos, com início em 00.
- Data – da aprovação.
- Número da Página, e total de páginas da secção, sob a forma “página – de –”.
- Títulos do documento e da Secção.

O corpo contém a informação relativa ao capítulo

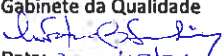
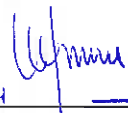
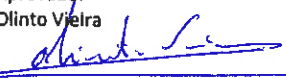
O rodapé, além da referência ao modelo do impresso que é utilizado para escrever o MQ, contém as seguintes inscrições:

- A rubrica de quem elaborou o MQ /atualizações ao seu conteúdo, e a data;
- A rubrica de quem verificou o MQ/revisão do seu conteúdo e a data;
- A rubrica do responsável que aprovou o MQ/revisão do seu conteúdo;
- O número do exemplar em causa, para o caso de se tratar de um exemplar com distribuição controlada.

Aquando da revisão efetuada anualmente ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), identifica-se a necessidade de proceder à alteração do MQ de modo a que este descreva, de forma atualizada, o Sistema de Gestão da Qualidade. Adicionalmente, sempre que se torne necessário, a Câmara Municipal, o Presidente da Câmara Municipal, os Vereadores, o Conselho da Qualidade, o Gestor da Qualidade ou os Donos dos Processos podem desencadear a realização de uma revisão extraordinária.

As atualizações a introduzir no Manual da Qualidade darão origem a novas edições e/ou revisões. O Manual da Qualidade pode ser revisto globalmente ou proceder-se a revisões parciais de cada Secção.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira  Nº
--	---	---



ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL – ESTRUTURA, GESTÃO E DISTRIBUIÇÃO

No caso de uma revisão global, o nível da edição de todas as Secções é incrementada, nessa ocasião, para o nível imediatamente a seguir. No caso de revisão de apenas uma Secção será apenas incrementado, para o nível imediatamente superior, o nível de revisão dessa Secção.

A identificação do nível de revisão em vigor será efetuada no cabeçalho de cada página, nos campos [Edição] / [Revisão].

As alterações decorrentes de uma revisão do MQ serão registadas no Anexo 4 deste Manual. Uma frase curta resume a revisão efetuada e fornece um sumário breve das alterações anteriores.


A versão atualizada do Manual da Qualidade e da restante documentação do SGQ encontra-se disponível na intranet municipal (SOL).

Após cada revisão, são enviadas cópias das partes/folhas revistas aos detentores do MQ referidos no Anexo 3, para substituição das obsoletas.

Pode haver cópias controladas, as quais são numeradas e relativamente às quais o Gestor da Qualidade assume o compromisso de as manter atualizadas relativamente às revisões que vierem a ser efetuadas. Nessas cópias é colocado um carimbo com a indicação de “Cópia Controlada”. O Manual da Qualidade pode ser distribuído a colaboradores das UO abrangidas pelo SGQ ou a entidades externas.

O Gestor da Qualidade assegura a manutenção em arquivo dos originais obsoletos, em pasta devidamente identificada, procedendo à destruição das cópias obsoletas.

Elaborado: Gabinete da Qualidade Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira NR
---	--	--------------------------------------

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 2	Secção: 2.1
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 1 de 4	
MUNICÍPIO DE COIMBRA – CARACTERIZAÇÃO			

O Município de Coimbra tem uma área geográfica de 319,40 Km². Em 2011 o concelho tinha 143.396 pessoas residentes e 149.425 presentes (censo de 2011).

Coimbra é a capital do distrito e engloba na sua área administrativa 31 freguesias em que se incluem a cidade de Coimbra e as vilas de Ceira, S. João do Campo e Souselas: Almalaguês, Almedina, Ameal, Antanhol, Antuzede, Arzila, Assafarge, Botão, Brasfemes, Castelo Viegas, Ceira, Cernache, Eiras, Lamarosa, Ribeira de Frades, Santa Clara, Santa Cruz, Santo António dos Olivais, São Bartolomeu, São João do Campo, São Martinho de Árvore, São Martinho do Bispo, São Paulo de Frades, São Silvestre, Sé Nova, Souselas, Taveiro, Torre de Vilela, Torres do Mondego, Trouxemil e Vil de Matos.

O município faz fronteira a Norte com os municípios de Cantanhede e Mealhada; a Este, com Penacova, Vila Nova de Poiares e Miranda do Corvo; a Sul, com Condeixa-a-Nova; e a Oeste com Montemor-o-Velho.

O rio Mondego atravessa o município, em sentido Nascente-Poente e tem como principais afluentes na margem esquerda: o rio Ceira, o rio Dueça e a ribeira de Antanhol; na margem direita, os principais afluentes são as ribeiras do Botão, Souselas, Eiras e a de Ançã.

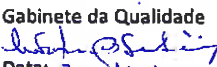
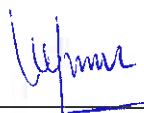

O distrito de Coimbra situa-se na Beira Litoral, incluindo também municípios das províncias da Beira Alta e da Beira Baixa. É banhado pelo oceano Atlântico a oeste, e está limitado pelos distritos de Aveiro e Viseu a norte; da Guarda a nordeste; de Castelo Branco a leste, e de Leiria a sul. Abrange uma área de 3.972 km² e é composto por 17 Municípios: Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua e Vila Nova de Poiares.


Coimbra está ligada ao Porto (116 Km) e a Lisboa (197 Km) pelo IC2 e A1.

Em Coimbra são asseguradas algumas das funções/serviços, mais importantes da região, com particular destaque na área da saúde (Hospitais da Universidade de Coimbra – HUC) e na área do ensino, onde se destacam a Universidade de Coimbra e o Instituto Politécnico. Ainda no setor terciário, o comércio, o turismo e os serviços, associados ao papel de centro universitário, desempenham uma função relevante na economia da região.

No distrito, a agricultura e a exploração florestal continuam a desempenhar um papel importante. Entre as produções agrícolas, merecem realce o arroz, o milho, os produtos hortícolas, a fruta e o vinho. Dada a grande extensão das áreas florestais, a madeira constitui igualmente uma produção significativa.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira  Nº
--	---	---

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 2	Secção: 2.1
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 2 de 4	
MUNICÍPIO DE COIMBRA – CARACTERIZAÇÃO			

Na indústria, a celulose, o cimento, os produtos alimentares, os lanifícios e a cerâmica são os setores mais representativos. No artesanato, considerado como atividade complementar em várias áreas do distrito, os produtos mais típicos são as colchas de trapos, os bordados, a latoaria, os barros pretos, as peças de cerâmica, a cestaria de vime, a canastraria, os palitos artísticos, as ceiras e os capachos.

O feriado municipal celebra-se no dia 4 de julho, durante as Festas da Cidade (de 3 a 7 de julho).

Breve História da Cidade

As primeiras campanhas muçulmanas de ocupação da Península Ibérica decorreram entre 711 e 715 e Coimbra capitulou em 714. A sua topografia e situação geográfica contribuíram para o seu crescimento e desenvolvimento. Apesar de não ser uma cidade grande, no contexto geral do Al-Andaluz, era o maior aglomerado urbano a norte do Tejo. Tinha 10 hectares de recinto muralhado e entre 3000 a 5000 habitantes.

Da época islâmica perdurou a denominação dada ao interior da cidade intramuros, a almedina, e extramuros, o arrabalde. A localização da alcáçova, ou seja o palácio fortificado onde vivia o governador da cidade, foi também estabelecida durante a permanência islâmica na cidade. Esta construção será mais tarde o paço real, onde viveram os primeiros reis de Portugal.

A cidade foi reconquistada pelos cristãos definitivamente em 1064 por D. Fernando I, o Magno, ficando o governo da região entregue a D. Sesnando, que a reorganizou económica e administrativamente. Os condados de Portucale e de Coimbra foram entregues ao conde D. Henrique pelo rei de Castela, D. Afonso VI, em 1096, assim como a mão da sua filha ilegítima Teresa. O conde tinha como tarefa manter e, eventualmente, expandir as linhas de fronteira do condado que confrontavam com o território islâmico. Com a sua morte, em 1112, fica D. Teresa como condessa de Portucale e de Coimbra, condados que entretanto se unificaram.

O filho de D. Henrique e D. Teresa, D. Afonso Henriques, o primeiro rei de Portugal, instalou-se com a corte em Coimbra, passando esta a ser a cidade sede do reino. A situação estratégica da urbe e as suas imponentes muralhas, eram fatores favoráveis à política de conquista de território do monarca. Da cidade partiam as expedições militares em direção ao sul. A defesa de Coimbra foi consolidada com a edificação de uma rede de castelos que protegia a cidade a Sul e a Oeste, como por exemplo Leiria, Soure, Rabaçal, Alvorge e Ansião. Para além das questões militares a cidade tinha, também, a seu favor uma certa dinâmica comercial adjuvada pelo cruzamento das duas importantes vias (fluvial e terrestre).

O século XII foi um período áureo na história da cidade. Bem localizada com terrenos férteis, com um bom porto fluvial, bem fortificada e povoada - calcula-se cerca de 6000 habitantes - Coimbra tinha entre a sua população um número considerável de magnates, infanções, cavaleiros e membros do alto clero.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade <i>Det. P. S. ...</i> Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel <i>MJP</i> Data: 2012/12/21	Aprovado: Ollinto Vieira <i>Ollinto Vieira</i>	Nº
--	--	--	----



MUNICÍPIO DE COIMBRA – CARACTERIZAÇÃO

D. Afonso Henriques impulsionou a construção ou a reconstrução de vários edifícios. O mosteiro de Santa Cruz foi fundado em 1131 por D. Telo e D. Teotónio, com o apoio do monarca, encontrando-se o seu túmulo e o do seu filho na respectiva igreja. Promoveu a construção da catedral românica da cidade, a Sé (Velha), no local de um antigo templo dedicado a Santa Maria. A reconstrução da ponte (de origem romana) iniciou-se em 1132. Recuperaram-se novas estruturas de utilidade coletiva como fontes, fornos, ruas, calçadas. Reconstruiu-se e melhorou-se a muralha e fundaram-se infraestruturas assistenciais. No sentido de confirmar e reforçar o poder do Concelho, D. Afonso Henriques, concede à cidade uma carta de foral em 1179.

Nos finais do século XIII inícios do XIV, acabou por se consolidar o confronto espacial entre a cidade aristocrática, política e militar (na Almedina) e a cidade mercantil, artesanal e laboriosa (no arrabalde). No arrabalde situavam-se, também, as judiarias, a "velha" e a "nova" - a primeira na atual Rua Corpo de Deus e a segunda nas imediações da rua Direita. Para além das duas zonas principais da cidade, existiam ainda pequenos aglomerados de casas em torno de mosteiros e conventos (localizados perifericamente) como os de Celas, Santa Clara, Santo António dos Olivais.

Em 1537, a Universidade instala-se definitivamente em Coimbra por ordem de D. João III. A partir deste ano a sua existência e funcionamento condicionaram a dinâmica do espaço urbano da cidade. Ainda em 1535, e tendo em vista a instalação dos estudos, D. João III com a colaboração de Frei Brás de Barros mandou rasgar a Rua de Santa Sofia. Nesta artéria ficariam instalados os Colégios Universitários, cujo objetivo seria albergar os estudantes, e prover uma formação base preparatória. A rua apresentava umas notáveis dimensões de 200 braças (440 metros) de extensão e seis braças (13,2 metros) de largura e os edifícios construídos estavam organizados linearmente e apresentavam uma tipologia conventual, com uma igreja externa adjacente a um claustro.

Em 1544, a Universidade acabaria por se instalar no Paço Real, na Almedina ou Alta da cidade. A aquisição definitiva do edifício pela Universidade acabou por se efetuar apenas em 1597, data a partir da qual se empreenderam obras de adaptação do Paço a Escola. Várias campanhas de alteração e enriquecimento, efetuadas ao longo dos séculos, marcaram este conjunto de edifícios, no qual se encontra o património mais significativo da cidade de Coimbra. Já no século XVIII, o Marquês de Pombal empreendeu uma grande reforma da Universidade, que implicou, para além da remodelação curricular a criação de edifícios destinados às novas faculdades orientadas para um ensino mais prático e experimental. Para além do património arquitetónico a Universidade marcou profundamente a dinâmica social, cultural e económica de Coimbra. Tinham que existir serviços que proovessem as suas necessidades. Efetivamente muitos "futricas", (nome dado aos conimbricenses pelos estudantes) como por exemplo, os tendeiros, os artesãos, os criados, as lavadeiras, os livreiros e até mesmo os proprietários dos imóveis destinados ao arrendamento, orientavam a sua atividade económica em função das necessidades da população estudantil. As festas académicas seriam, também, adotadas pela cidade.

A "Latada", ou recepção ao caloiro no início do ano letivo e a "Queima das Fitas", no mês de Maio, acabaram por ser consideradas como festas da cidade, trazendo a esta milhares de visitantes.



MUNICÍPIO DE COIMBRA – CARACTERIZAÇÃO

As atividades da Associação Académica sejam elas desportivas ou culturais, como por exemplo as tunas, os grupos corais e teatrais e os clubes foram igualmente considerados como sendo dos conimbricenses. A canção de Coimbra ou o fado, celebrado pelos estudantes, acabou por ficar nas tradições da cidade, constituindo atualmente uma atração turística.

No contexto nacional da Regeneração, durante a segunda metade do século XIX e sobretudo por iniciativa da autarquia, implementaram-se infraestruturas e criaram-se equipamentos coletivos que permitiram o crescimento e o desenvolvimento da urbe, como por exemplo: o cemitério da Conchada, o caminho-de-ferro e o Americano, a edificação do Mercado D. Pedro V, a construção da ponte da Portela e da nova ponte metálica, o projeto da Penitenciária, assim como os arranjos urbanísticos da baixa e beira-rio e, ainda, o alargamento da cidade com o projeto da urbanização da Quinta de Santa Cruz. Já no século XX, mais concretamente no dia 1 de Janeiro de 1911, inaugurou-se o serviço de carros elétricos que permitiu e acompanhou o crescimento da cidade ligando o antigo centro urbano às novas zonas residenciais de Celas, Santo António dos Olivais, Penedo da Saudade e Calhabé.

No século XX a cidade cresceu rapidamente. A construção civil passou a ser uma atividade económica em franco crescimento e progresso. A cidade passa a ser constituída pelos pequenos burgos que a rodeavam com novas ruas e arruamentos a interligá-los. Surgem locais como Montes Claros, Arregaça, Cumeada e Calhabé ou Solum. Entretanto os arruamentos, já projetados desde o século XIX, na antiga quinta dos cruzios ganharam forma e constituíram o excelente conjunto do chamado Bairro de Santa Cruz, contíguo à moderna Avenida de Sá da Bandeira e em torno da Praça da República. Na década de 40-50 as demolições de parte da zona residencial da Alta de Coimbra, para a construção do complexo monumental da Universidade de Coimbra, obrigaram ao realojamento da população em novos bairros. Para este fim foram construídos o bairro de Celas, o das Sete Fontes e o Marechal Carmona, atual bairro Norton de Matos.

Ao longo das décadas de 60, 70 e 80 a expansão do espaço urbano consolidou-se e apareceram os prédios residenciais nas novas zonas da cidade. Este crescimento foi acompanhado pela construção de novas vias de comunicação e infraestruturas. O núcleo primitivo da cidade, está atualmente ocupado sobretudo por comércio e serviços, tendo vindo a perder a sua função residencial. A Universidade está, também, a expandir-se para as novas zonas da cidade com a construção dos novos pólos (Pólo II na Quinta da Boa Vista e Pólo III em Celas), colaborando e impulsionando este movimento de crescimento urbano. Os habitantes de Coimbra adaptaram-se ao seu novo espaço e adotaram novas centralidades, como por exemplo, Celas, Solum e Vale das Flores. A cidade acolhe um património com um valor arquitetónico, cultural e natural de grande interesse que reflete os grandes momentos da história, não só de Coimbra, como de Portugal.

Raquel Magalhães (disponível em <http://www.cm-coimbra.pt>)

Outras fontes consultadas:


Coimbra. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012 [Consult. 2012-12-03].

Disponível na www: <URL: [http://www.infopedia.pt/\\$coimbra,2](http://www.infopedia.pt/$coimbra,2)>.

Lúsa Santos, Dezembro de 2004. Caracterização Sócio- Económica dos Concelhos - Concelho de Coimbra. Direção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade Data: <i>2012/12/21</i>	Verificado: Maria José Pimentel Data: <i>2012/12/21</i>	Aprovado: Olinto Vieira <i>Olinto Vieira</i>	Nº
--	---	--	----

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 2	Secção: 2.2
		Edição: C	Revisão: 01
		Data: 2013-04-26	
		Página 1 de 1	
MUNICÍPIO DE COIMBRA – ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL			

Órgãos Municipais

Os órgãos representativos do Município são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal.

A Assembleia Municipal é o órgão deliberativo e é constituída por 64 membros dos quais 33 eleitos diretamente e 31 são os Presidentes das Juntas de Freguesia.

A Câmara Municipal é o órgão executivo do Município e é constituída pelo Presidente da Câmara e por 10 Vereadores.

Competências e Estrutura Orgânica da Câmara Municipal


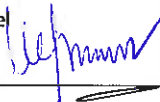
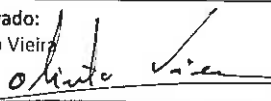
As competências da Câmara Municipal estão definidas no Quadro de Competências e Regime Jurídico de Funcionamento dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias (Lei n.º 169/99, de 18/09, alterada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11/01).


As Estruturas Orgânicas, Nuclear e Flexível, da Câmara Municipal estão publicadas na 2.ª série do Diário da República n.º 57, de 21 de Março de 2013.

Apresenta-se no Anexo 2 o organograma, também disponível em <http://www.cm-coimbra.pt/>

A Câmara Municipal tem, presentemente, 1318 trabalhadores.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2013-04-24	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2013-04-24	Aprovado: Olinto Vieira  Nº
---	--	--

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 2	Secção: 2.3
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 1 de 3	
MUNICÍPIO DE COIMBRA – MISSÃO, VALORES, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA CÂMARA MUNICIPAL			

MISSÃO

Aumentar o conforto e a qualidade de vida dos munícipes através da prestação eficiente e eficaz de serviços, da criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial e da constituição de parcerias que alarguem o impacto social e humano das intervenções.

VALORES

O Município de Coimbra encontra-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, fazendo prevalecer sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo e atua:

- Em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;
- De forma justa e imparcial, segundo rigorosos princípios de neutralidade;
- De forma equitativa e isenta para com todos os cidadãos;
- De forma responsável exigindo apenas o indispensável à realização da atividade administrativa;
- De forma leal, solidária e cooperante, colaborando com os cidadãos segundo o princípio de boa-fé;
- De forma íntegra e honesta, regendo-se por critérios de integridade de carácter e honestidade pessoal;
- De forma competente, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, privilegiando a transparência e a proatividade.

VISÃO

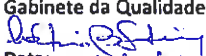
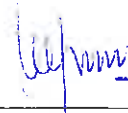

Ambicionamos um Município com desenvolvimento harmonioso e sustentado, fortemente atrativo, amigo do ambiente, limpo e seguro, promotor da valorização e usufruto do seu património histórico e cultural, centro de funções metropolitanas, de difusão de conhecimentos e de inovação e que proporcione uma crescente satisfação e qualidade de vida dos seus munícipes.

(Novembro de 2006)

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS 2009-2013

- **Coimbra Âncora das Beiras** – reforçar as acessibilidades nacionais e regionais e os interfaces dos transportes locais, afirmar um projeto regional coerente e inclusivo em relação aos territórios envolventes.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira 	Nº
--	---	---	----

- **Coimbra Competitiva e Empreendedora** – acolher cada vez melhor os empreendedores e ajudar a construir uma atmosfera de iniciativas e de negócios que melhore a atratividade de Coimbra, promover a captação de investimentos tecnológicos e de alto valor acrescentado, dinamizando a oportunidade do Coimbra I-Parque, favorecer a fixação de indústrias e serviços de alto valor acrescentado na área da saúde, atrair indústrias criativas e culturais, construir com as instituições locais e regionais um pacto para o desenvolvimento económico de Coimbra, fomentar o aparecimento de ofertas de trabalho adequadas à conciliação com a vida de estudante ou familiar.
- **Coimbra do Conhecimento e da Cultura** – construir o Centro de Convenções e definir o seu modelo de gestão, prosseguir políticas de formação de públicos e de criação de rotinas culturais, constituir uma rede cultural municipal, cooperar com a Universidade e com outras instituições do ensino superior, construir e dinamizar alguns novos equipamentos culturais como a Casa da Escrita, a Casa do Conhecimento, ou o Centro de Interpretação da Primeira Dinastia, desenvolver uma atividade política de atracção de artistas e produtores culturais, valorizar o papel da rede de coletividades culturais e recreativas, honrar a memória coletiva, dinamizar o trabalho em rede dos museus de Coimbra, massificar a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação e combater a “info-exclusão”.
- **Coimbra, Território Educativo de Excelência** – construir um projeto educativo municipal, edificar novos equipamentos escolares e requalificar os existentes, envolver toda a comunidade educativa na consolidação de um território educativo de grande qualidade desde a pré-primária aos últimos ciclos do ensino superior.
- **Coimbra Solidária e Segura para Todos** – coordenar cada vez melhor as respostas sociais municipais, apoiar as instituições de solidariedade que operam no município, ajudar os pais a darem uma educação de qualidade aos filhos que quiserem ter e a conciliarem o trabalho com a vida familiar, tornar a cidade mais acessível aos cidadãos com deficiência, melhorar, dentro das competências municipais, a segurança, desenvolver políticas de habitação social e a custos controlados, apoiar o bom funcionamento das Juntas de Freguesia.

- **Coimbra Verde e Saudável** – melhorar a gestão dos espaços verdes e a limpeza urbana, completar a cobertura do concelho de equipamentos desportivos, incrementar a eficiência técnica e ambiental da recolha, separação e tratamento de resíduos sólidos urbanos, requalificar a gestão da rede de água, saneamento e de prevenção contra cheias, construir percursos pedonais urbanos e periurbanos, avançar com a ciclovia do Mondego e outras ciclovias urbanas e periurbanas, promover a construção de um campo de golfe amigo do ambiente, implementar políticas que visem melhorar a eficiência ambiental do património camarário, promover um Programa para a Mobilidade Sustentável com adequada intermodalidade, reforçar a qualidade do sistema de sinalização e proteção de peões, exigir a requalificação dos espaços verdes que estão sob a alçada da Administração Central.
- **Serviços Municipais mais Modernos e Capazes** – constituir canais de comunicação mais eficientes com os munícipes, adicionar novas funcionalidades á plataforma municipal de serviços *online*, estender a certificação da qualidade a toda a estrutura municipal, investir no redesenho de processos e na integração da informatização dos serviços, integrar e dar coerência aos sistema de informação geográfica do Município.
- **Um desenho urbano com qualidade e apostado na reabilitação** – melhorar os instrumentos de planeamento através da aprovação do Plano Estratégico, do novo Plano Diretor Municipal e do Plano de Urbanização, prosseguir a requalificação do centro histórico e a requalificação do parque habitacional, melhorar a resposta camarária em matéria de urbanismo e licenciamento.

(Janeiro de 2010)



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
OBJETIVOS DA IMPLEMENTAÇÃO, DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DO SISTEMA

Através da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade criam-se condições do ponto de vista organizativo, de gestão dos recursos humanos e materiais, dos processos e métodos de trabalho para, no cumprimento das disposições legais aplicáveis, alcançar e manter a satisfação dos munícipes, institucionais e cidadãos em geral.

Visa-se também criar condições de participação ativa dos colaboradores, como forma de gerar processos de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e do desempenho global.


O Sistema tem como base o referencial de modelo de Gestão NP EN ISO 9001:2008, orientada para a satisfação dos clientes, preconizando a disponibilização de produtos e serviços de qualidade, realizados através de processos e gestão controlados e melhorados continuamente.

O Sistema de Gestão da Qualidade implementado na Câmara Municipal de Coimbra prossegue os princípios consagrados pela Gestão por Processos e Melhoria Contínua através da metodologia preconizada na Norma, ilustrada no “ciclo de Deming” ou “PDCA” (Plan, Do, Check, Act) ou Planear, Executar, Verificar e Atuar:

- O **Planeamento** consubstancia-se no processo de Planeamento e Controlo da Atividade Municipal e, ao nível das unidades orgânicas, no planeamento das atividades necessárias à concretização dos Objetivos dos processos e produtos/serviços.
- Para a **Execução** definem-se e comunicam-se as competências, funções e responsabilidades e desenvolvem-se ações de formação e sensibilização para consciencializar os colaboradores da sua contribuição no alcance dos resultados esperados.

As atividades e momentos de controlo estão descritas em procedimentos e instruções de trabalho que pretendem consolidar boas práticas.

- **Verificar** corresponde à análise e conclusões sobre as ações de Monitorização e Avaliação dos Processos, as Auditorias e o Tratamento de Reclamações e Não Conformidades, geradoras de grande quantidade de informação que potencia a melhoria contínua.
- **Atuar ou Melhorar** decorre da monitorização sistemática do Sistema e implica que os planos, as metas, os objetivos, mesmo as próprias políticas ou estratégias municipais devam ser alteradas. Esta vertente, essencial do Sistema, está também prevista no Processo de Planeamento e Controlo da Atividade Municipal.

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 3	Secção: 3.2
		Edição: C	Revisão: 01
		Data: 2013-04-26	
		Página 1 de 1	
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - ÂMBITO			

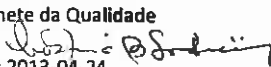
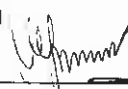
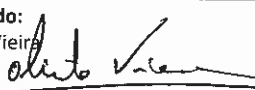
O Sistema de Gestão da Qualidade adotado na Câmara Municipal de Coimbra segue as disposições da Norma NP EN ISO 9001:2008 e aplica-se à estrutura organizacional a seguir referida bem como às suas atividades, serviços e produtos da Direção Municipal:

- Todas as unidades orgânicas que integram os Departamentos de:
 - Planeamento e Gestão Urbanística;
 - Obras e Infraestruturas.
- Do Departamento de Educação, Desenvolvimento Social e Cultural as Divisões de:
 - Educação;
 - Promoção e Reabilitação da Habitação;
 - Gestão do Parque Habitacional.
- Do Departamento de Recursos Humanos, Apoio Jurídico e Administrativo as atividades desenvolvidas no domínio do planeamento, gestão operacional e desenvolvimento de Recursos Humanos, e a Divisão de:
 - Relação com o Município.
- Do Departamento Financeiro e de Inovação Organizacional as Divisões de:
 - Contabilidade e Finanças;
 - Património e Aprovisionamento;
 - Sistemas de Informação.

As unidades orgânicas referidas estão instaladas nos seguintes edifícios ou localizações:

- Paços do Município;
- Casa Aninhas;
- Em Almedina;
- No Pátio da Inquisição;
- Na Rua Olímpio Nicolau Fernandes;
- Na Rua da Sofia;
- Na Avenida Sá da Bandeira;
- Na Pedrulha;
- No Bairro do Ingote.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2013-04-24	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2013-04-24	Aprovado: Olinto Vieira  Nº
--	---	---



CÂMARA
MUNICIPAL
DE
COIMBRA

**MANUAL
DA
QUALIDADE**

Capítulo: 3	Secção: 3.3
Edição: C	Revisão: 00
Data: 2012-12-21	
Página 1 de 1	

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - EXCLUSÕES

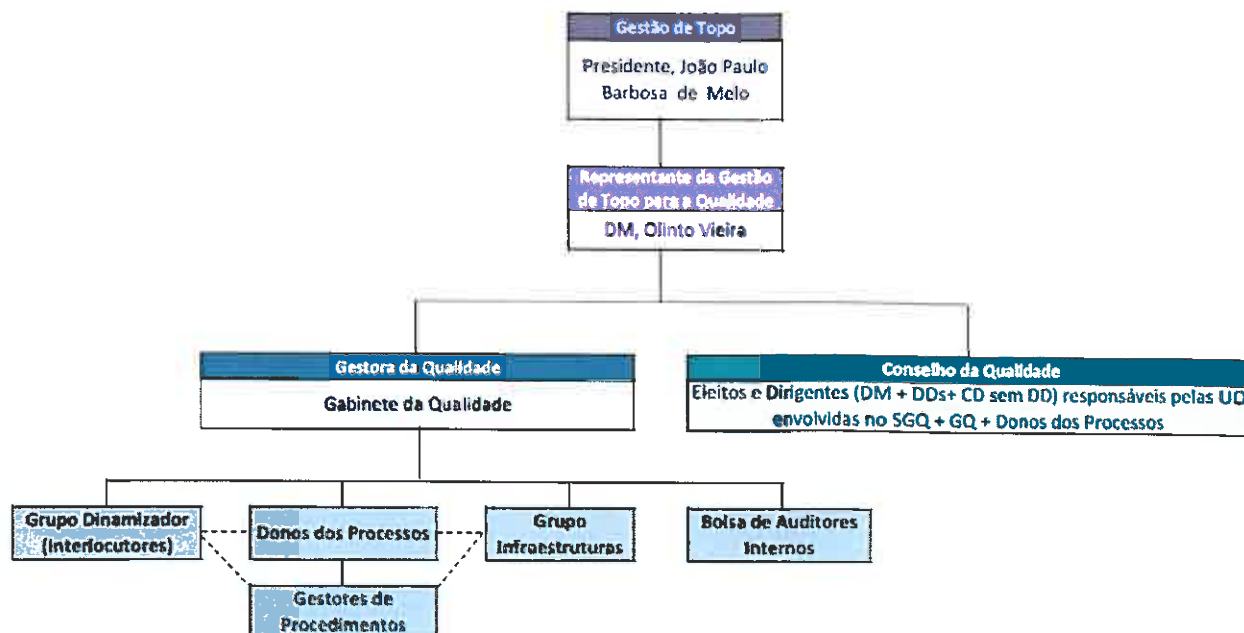
Não se verificam exclusões à Norma.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira Data: 2012/12/21	Nº
---	--	--	----

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - ORGANIZAÇÃO DA QUALIDADE, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

Para gerir o Sistema de Gestão da Qualidade foram criados vários Órgãos que constituem a Organização da Qualidade e se passam a apresentar, assim como as suas funções e responsabilidades.



- **Gestor de Topo:** João Paulo Barbosa de Melo, Presidente da Câmara Municipal.
- **Representante da Gestão para a Qualidade:** Olinto Vieira, Diretor Municipal.
- **Conselho da Qualidade:** João Paulo Barbosa de Melo, Presidente da Câmara Municipal; Francisco Queirós, José Belo, Maria João Castelo Branco e Paulo Leitão, Vereadores; Olinto Vieira, Diretor Municipal; Maria José Fragata Pimentel, Gestora da Qualidade; Ana Malho, Luís Leal, Rosa Santos, Ulisses Correia, Diretores de Departamento/Donos de Processos; Ana Pimentel, João Teixeira, Mafalda Gomes, Nuno Pimenta e Sidónio Simões, Chefes de Divisão/Donos de Processos e José Rios Vilela, Dono de Processo.
- **Gestor do Sistema de Gestão da Qualidade:** Maria José Fragata Pimentel, técnica superior.
- **Auditores Internos:** Todos os colaboradores que integram a Bolsa de Auditores Internos da Câmara Municipal.
- **Donos dos Processos:** Ana Malho, Ana Pimentel, João Teixeira, José Rios Vilela, Luís Leal, Mafalda Gomes, Maria José Fragata Pimentel, Nuno Pimenta, Olinto Vieira, Rosa Santos, Sidónio Simões, Ulisses Correia.

A distribuição de funções e competências consta de despacho de delegação de competências do Sr. Presidente da Câmara Municipal.

A organização, atribuições e competências funcionais dos serviços municipais estão estabelecidas nos Regulamentos da Estrutura Orgânica Nuclear e Flexível da Câmara Municipal de Coimbra, publicados na 2.ª série do Diário da República n.º 57, de 21 de Março de 2013.

Funções do Gestor de Topo:

- Aprovar e divulgar a Política da Qualidade;
- Aprovar o Manual da Qualidade;
- Aprovar a estrutura do Sistema;
- Promover a revisão do Sistema;
- Aprovar o Programa de Auditorias.

Nota: Todas as responsabilidades, à exceção da “Aprovação e divulgação da Política da Qualidade” estão delegadas no Representante da Gestão para a Qualidade.

Funções do Representante da Gestão para a Qualidade:

- Todas as delegadas pelo Gestor de Topo;
- Apoiar o Gestor de Topo na definição e manutenção da Política da Qualidade e Objetivos Anuais da Qualidade, sua implementação e concretização;
- Assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção dos Processos;
- Assegurar a ligação com a gestão de topo no que diz respeito à informação sobre o desempenho do Sistema e informar/alertar para a necessidade de empreender melhorias no seu funcionamento;
- Promover internamente a consciencialização sobre os requisitos dos clientes.

Funções do Conselho da Qualidade:

- Rever anualmente o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Avaliar semestralmente o desenvolvimento do Sistema, o grau de concretização dos objetivos dos Processos e da Qualidade e as necessidades de recursos;
- Avaliar o modo como os colaboradores das unidades orgânicas se integram e colaboram no Sistema;
- Analisar os resultados das auditorias;
- Propor as ações de melhoria que decorram das referidas análises.



Funções do Gestor da Qualidade:

- Planear, implementar e gerir o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Preparar e acompanhar o Programa Anual de Auditorias Internas da Qualidade;
- Elaborar os Relatórios de Gestão da Qualidade;
- Coordenar a auscultação das necessidades e satisfação dos clientes, tratamento e divulgação dos dados, a realizar periodicamente pelos Donos dos Processos;
- Coordenar e acompanhar a implementação de ações corretivas e preventivas ou de melhoria dos Processos e do Sistema;
- Propor iniciativas de divulgação dos conceitos e práticas da Qualidade e ações de sensibilização junto dos colaboradores.

Funções do Grupo das Infraestruturas:

- Apoiar os Donos dos Processos na identificação das infraestruturas relevantes para o cumprimento dos requisitos dos produtos e dos equipamentos de monitorização e medição, na elaboração dos planos de manutenção e de calibração e na análise dos resultados do desempenho das infraestruturas;
- Propor ações de melhoria no domínio da gestão das infraestruturas.

Funções do Dono do Processo:

- Coordenar a definição detalhada dos níveis de Procedimentos e Instruções de Trabalho, bem como a sua implementação, e consistência entre entradas e saídas;
- Negociar e estabelecer objetivos e indicadores do Processo;
- Coordenar os recursos relacionados com o Processo;
- Garantir a execução das atividades e tarefas do Processo;
- Gerir os Processos: recolher e analisar dados e emitir relatórios, definir iniciativas para cumprir os objetivos, medir o grau de cumprimento dos objetivos através do seguimento dos indicadores, definir ações corretivas aos eventuais desvios;
- Assegurar que os objetivos são alcançados;
- Identificar oportunidades de melhoria e propor eventuais ações preventivas;
- Rever o Processo sempre que necessário;
- Dinamizar a equipa de trabalho do Processo;
- Garantir a comunicação entre todos os níveis da sua equipa.



Funções do Gestor do Procedimento:


- Identificar oportunidades de melhoria;
- Analisar, planear e implementar ou apoiar a implementação de ações de melhoria;
- Monitorizar e verificar o desempenho, no que se refere à prática do procedimento;
- Informar o dono do processo sobre questões de articulação com as outras áreas envolvidas;
- Descrever ou promover a descrição dos procedimentos.

Funções do Interlocutor da Qualidade:

- Estabelecer a ligação com o Gestor da Qualidade e o Gabinete da Qualidade, informando sobre a evolução e eventuais problemas ocorridos;
- Apoiar os donos dos processos da sua UO e gestores de procedimentos na definição e implementação das ações corretivas;
- Acompanhar e facilitar a implementação do SGQ;
- Facilitar a comunicação entre Gestor da Qualidade/ Gabinete da Qualidade e os colaboradores da respetiva UO (divulgação da informação, esclarecimentos internos,...)

NOTA:

No âmbito do SGQ todos os colaboradores devem participar na implementação, manutenção e proposta de ações de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade, cumprindo as várias atividades que lhes estão cometidas nesse domínio, designadamente nos vários Procedimentos e demais documentação do Sistema.

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 3	Secção: 3.4
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 2 de 4	
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - ORGANIZAÇÃO DA QUALIDADE, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS			

- **Donos dos Processos:** Ana Malho, Ana Pimentel, Celso Marques, João Teixeira, José Rios Vilela, Luís Leal, Mafalda Gomes, Maria José Fragata Pimentel, Nuno Pimenta, Olinto Vieira, Rosa Santos, Sidónio Simões, Ulisses Correia.

A distribuição de funções e competências consta de despacho de delegação de competências do Sr. Presidente da Câmara Municipal.

A organização, atribuições e competências funcionais dos serviços municipais estão estabelecidas nos Regulamentos da Estrutura Orgânica Nuclear e Flexível da Câmara Municipal de Coimbra, publicados em Diário da República, 2.ª série n.º 9098/2011, em 15 de Julho e n.º 1707/2011, de 12 de Setembro, respetivamente.

Funções do Gestor de Topo:

- Aprovar e divulgar a Política da Qualidade;
- Aprovar o Manual da Qualidade;
- Aprovar os Processos do Sistema;
- Promover a revisão do Sistema;
- Aprovar o Programa de Auditorias.

Nota: Todas as responsabilidades, à exceção da "Aprovação e divulgação da Política da Qualidade" estão delegadas no Representante da Gestão para a Qualidade.




Funções do Representante da Gestão para a Qualidade:


- Todas as delegadas pelo Gestor de Topo;
- Apoiar o Gestor de Topo na definição e manutenção da Política da Qualidade e Objetivos Anuais da Qualidade, sua implementação e concretização;
- Assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção dos Processos;
- Assegurar a ligação com a gestão de topo no que diz respeito à informação sobre o desempenho do Sistema e informar/alertar para a necessidade de empreender melhorias no seu funcionamento;
- Promover internamente a consciencialização sobre os requisitos dos clientes.

Funções do Conselho da Qualidade:

- Rever anualmente o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Analisar os Objetivos Anuais no domínio da Qualidade a propor ajustes quando adequado;
- Avaliar semestralmente o desenvolvimento do Sistema, o grau de concretização dos objetivos, as necessidades de recursos;

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira 	NR
---	--	--	----

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 3	Secção: 3.4
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 3 de 4	
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - ORGANIZAÇÃO DA QUALIDADE, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS			

- Avaliar o modo como os colaboradores das unidades orgânicas se integram e colaboram no Sistema;
- Analisar os resultados das auditorias;
- Propor as ações de melhoria que decorram das referidas análises.

Funções do Gestor da Qualidade:

- Gerir o Sistema;
- Preparar e acompanhar o Programa Anual de Auditorias Internas da Qualidade;
- Elaborar os Relatórios de Gestão da Qualidade;
- Coordenar a auscultação das necessidades e satisfação dos clientes, tratamento e divulgação dos dados, a realizar periodicamente pelos Donos dos Processos;
- Coordenar e acompanhar a implementação de ações corretivas e preventivas ou de melhoria dos Processos e do Sistema;
- Propor iniciativas de divulgação dos conceitos e práticas da Qualidade e ações de sensibilização junto dos colaboradores.

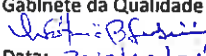
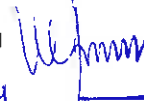

Funções do Grupo das Infraestruturas:


- Apoiar os Donos dos Processos na identificação das infraestruturas relevantes para o cumprimento dos requisitos dos produtos e dos equipamentos de monitorização e medição, na elaboração dos planos de manutenção e de calibração e na análise dos resultados do desempenho das infraestruturas;
- Propor ações de melhoria no domínio da gestão das infraestruturas.

Funções do Dono do Processo:

- Coordenar a definição detalhada dos níveis de procedimentos e instruções, bem como a sua implementação, e consistência entre entradas e saídas;
- Negociar e estabelecer objetivos e indicadores do processo;
- Coordenar os recursos relacionados com o processo;
- Garantir a execução das atividades e tarefas do processo;
- Gerir os processos: Recolher e analisar dados e emitir relatórios, definir iniciativas para cumprir os objetivos, medir o grau de cumprimento dos objetivos através do seguimento dos indicadores, definir ações corretivas aos eventuais desvios;
- Assegurar que os objetivos são alcançados;
- Identificar oportunidades de melhoria e propor eventuais ações preventivas;

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira 	Nº
--	---	---	----

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 3	Secção: 3.4
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 4 de 4	
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - ORGANIZAÇÃO DA QUALIDADE, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS			

- Rever o processo sempre que necessário;
- Dinamizar a equipa de trabalho do processo;
- Garantir a comunicação entre todos os níveis da sua equipa.

Funções do Gestor do Procedimento:

- Identificar oportunidades de melhoria;
- Analisar, planear e implementar ou apoiar a implementação de ações de melhoria;
- Monitorizar e verificar o desempenho, no que se refere à prática do procedimento;
- Informar o dono do processo sobre questões de articulação com as outras áreas envolvidas;
- Descrever ou promover a descrição dos procedimentos.

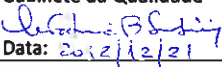
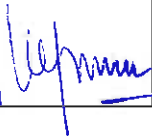
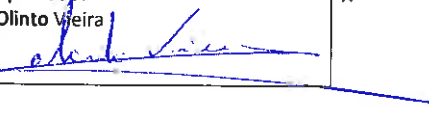
Funções do Interlocutor da Qualidade:


- Estabelecer a ligação com o Gestor da Qualidade e o Gabinete da Qualidade, informando sobre a evolução e eventuais problemas ocorridos;
- Apoiar os donos dos processos da sua UO e gestores de procedimentos na definição e implementação das ações corretivas;
- Acompanhar e facilitar a implementação do SGQ;
- Facilitar a comunicação entre Gestor da Qualidade/ Gabinete da Qualidade e os colaboradores da respetiva UO (divulgação da informação, esclarecimentos internos,...)

NOTA:

No âmbito do SGQ todos os colaboradores devem participar na implementação, manutenção e proposta de ações de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade, cumprindo as várias atividades que lhes estão cometidas nesse domínio, designadamente nos vários Procedimentos e demais documentação do Sistema.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira 	Nº
---	---	--	----

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 3	Secção: 3.5
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 1 de 1	
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - ESTRUTURA DOCUMENTAL			

O Sistema de Gestão da Qualidade é sustentado por um conjunto de documentos estratégicos e operacionais, organizados conforme ilustração:

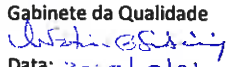
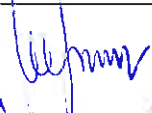

DOCUMENTAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
POLÍTICAS E MANUAL DA QUALIDADE (Nível 1) Definem as políticas orientadoras da atividade municipal e os princípios e orientações para o SGQ.	Executivo
PROCEDIMENTOS DE TRABALHO (Nível 2) Descrevem a forma como são geridas e executadas operacionalmente as atividades associadas a cada Processo.	Unidades Orgânicas envolvidas
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E NORMAS DE INSTRUÇÃO DE PROCESSO (Nível 3) Detalham os Procedimentos descrevendo várias tarefas (IT) e elencam os elementos/ documentos instrutórios de pedidos (NIP).	Unidades Orgânicas envolvidas
IMPRESSOS / REGISTOS (Nível 4) Suportam os dados necessários ao conhecimento, medição, monitorização e avaliação dos produtos e Sistema.	Unidades Orgânicas envolvidas

Os documentos estratégicos da Câmara Municipal abrangem toda a Organização; os restantes decorrem da necessidade de uniformizar metodologias de trabalho e por exigência da própria Norma.

O controlo e a gestão dos documentos são tratados em Procedimento próprio: PT 306 - 01 - Controlo de Documentos e Registos.

Todos os documentos que enquadram e suportam diretamente o Sistema estão disponíveis na intranet da Câmara Municipal: <http://sol.cm-coimbra.pt/>, no separador "Qualidade".

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira 	Nº
---	--	--	----

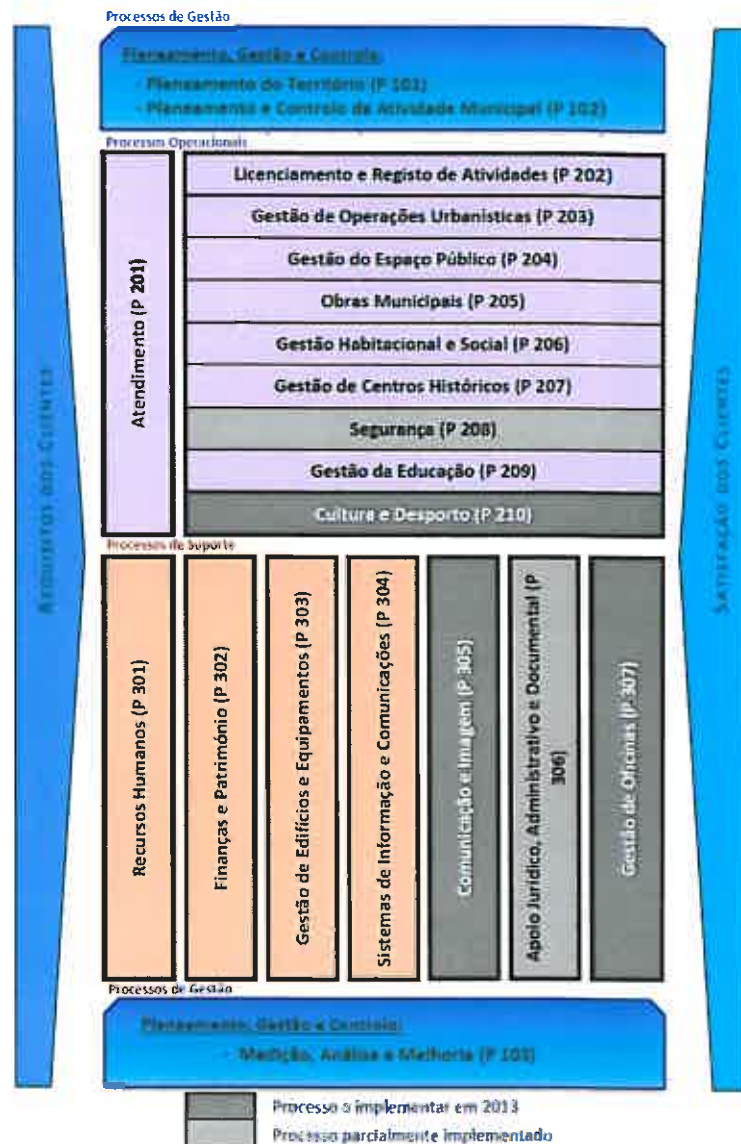
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - MAPA DE PROCESSOS

Entende-se que a estrutura de Processos definida para a Câmara Municipal de Coimbra é a adequada, presentemente, para a execução da sua estratégia no cumprimento das suas funções.

O Sistema consiste num conjunto de Processos interrelacionados nas áreas de planeamento, execução, controlo e correção de desvios, estruturado de acordo com as políticas municipais, nomeadamente a da Qualidade. Os processos estão agrupados por tipologia:

- **Operacionais** - aqueles que correspondem aos processos-chave, razão da existência da Organização;
- **Gestão** - que integram o planeamento, controlo e melhoria do Sistema;
- **Suporte** - todos os que permitem a realização das atividades operacionais.

MAPA DE PROCESSOS



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
MATRIZ DE PROCESSOS E REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2008

Processos		ISO 9001:2008																						
		4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Gestão	Planeamento e Controlo da Atividade Municipal				•				•					•	•	•	•				•	•	•	•
	Planeamento do Território	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					•	•	•	•	•
	Medição Análise e Melhoria			•										•	•						•	•	•	•
	Gestão de Infraestruturas Relevantes											•	•	•	•			•		•	•	•	•	•
Operacionais	Atendimento													•	•			•			•	•	•	•
	Licenciamento e Registo da Atividade													•	•			•			•	•	•	•
	Gestão de Operações Urbanísticas													•	•			•			•	•	•	•
	Gestão do Espaço público													•	•			•			•	•	•	•
	Obras Municipais													•	•	•		•			•	•	•	•
	Gestão Habitacional e Social													•	•	•		•			•	•	•	•
	Gestão de Centros Históricos													•	•	•		•			•	•	•	•
	Segurança													•	•			•			•	•	•	•
Gestão da Educação													•	•			•			•	•	•	•	
Suporte	Recursos Humanos										•										•	•	•	•
	Finanças e Património																	•	•			•	•	•
	Gestão de Edifícios e Equipamentos												•	•							•	•	•	•
	Sistema de Informação e Comunicações		•										•									•	•	•
	Apoio Jurídico, Administrativo e Documental		•																•			•	•	•

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
MATRIZ DE INTER-RELAÇÃO DE PROCESSOS

Processos a Montante	Processos	Processos a Jusante
Todos	Planeamento e Controlo da Atividade Municipal	Todos
Planeamento e Controlo da Atividade Municipal	Planeamento do Território	
Todos	Medição Análise e Melhoria	
—	Atendimento	Planeamento e Controlo da Atividade Municipal Processos Operacionais
Atendimento; Planeamento e Controlo da Atividade Municipal	Licenciamento e Registo da Atividade	—
	Gestão de Operações Urbanísticas	
	Gestão do Espaço público	
	Obras Municipais	
	Gestão Habitacional e Social	
	Gestão de Centros Históricos	
	Segurança	
	Gestão da Educação	
Todos	Recursos Humanos	Todos
	Finanças e Património	
	Gestão de Edifícios e Equipamentos	
	Sistema de Informação e Comunicações	
	Apoio Jurídico, Administrativo e Documental	

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
MATRIZ DE INTER-RELAÇÃO DE PROCESSOS E DA ESTRUTURA ORGÂNICA

PROCESSOS	ESTRUTURA ORGÂNICA																			
	PRES.	Gab.Q.	DPlan	DEU	DGU	DFU	DP	GCS	DMGEP	DGO	DCH	DE	DPRH	DGPH	DRHAJA	DRM	DCF	DPA	DSI	
Gestão	Planeamento e Controlo da Atividade Municipal	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Planeamento do Território			●	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○						
	Medição Análise e Melhoria	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Operacionais	Atendimento			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		●	○			
	Licenciamento e Registo da Atividade				○	○	○		○	○						●	○			
	Gestão de Operações Urbanísticas			○	●	●	●		○	○	○	●		○	○					
	Gestão do Espaço Público			○	○	○	○	○	○	●	○									
	Obras Municipais			○				●	○	●	○		●	○					○	
	Gestão Habitacional e Social			○			○	●	○		●	○	●	●					○	
	Gestão de Centros Históricos			○	○		○	●	○	○	●	●							○	
	Gestão da Educação										○		●		○				○	
Suporte	Recursos Humanos														●					
	Finanças e Património																●	●		
	Gestão de Edifícios e Equipamentos								●	●										
	Sistemas de Informação e Comunicações																		●	
	Apoio Jurídico, Administrativo e Documental		●																	

PRES	Presidente da CMC (com Gabinete de Planeamento e Controlo)	DCH	Divisão para o Centro Histórico
GabQ	Gabinete da Qualidade	DE	Divisão de Educação
DPlan	Divisão de Planeamento	DPRH	Divisão de Promoção e Reabilitação de Habitação
DEU	Divisão de Estruturação Urbana	DGPH	Divisão de Gestão do Parque Habitacional
DGU	Divisão de Gestão Urbanística	DRHAJA	Depart. de Recursos Humanos, Apoio Jurídico e Administrativo
DFU	Divisão de Fiscalização	DRM	Divisão de Relação com o Município
DP	Divisão de Projetos	DCF	Divisão de Contabilidade e Finanças
GCS	Gabinete de Cadastro e Solos	DPA	Divisão de Património e Aprovisionamento
DMGEP	Divisão de Mobilidade e Gestão do Espaço Público	DSI	Divisão de Sistemas de Informação
DGO	Divisão de Gestão de Obras		

Legenda: ● UO Responsável pelo Processo ○ UO envolvidas

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade

Data: 2013-04-24

Verificado:
Maria José Pimentel

Data: 2013-04-24

Aprovado:
Olinto Vieira

Nº

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO

PLANEAMENTO DO TERRITÓRIO (P 101)

Objetivo:

Ordenar o território e promover a qualidade de vida

Dono do Processo: José Rios Vilela

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Monitorização do planeamento	Elaboração do sistema de monitorização e avaliação da atividade de planeamento (REOT)	Rui Campino
Revisão do Plano Diretor Municipal (PDM)	Revisão do PDM	Helena Terêncio
Elaboração de Planos de Urbanização (PU) e Planos de Pormenor (PP)	Elaboração, revisão e/ou alteração de PU e PP	Fernando Rebelo
Elaboração de estudos urbanísticos, loteamentos e unidades de execução	Elaboração e/ou alteração de estudos urbanísticos, de loteamentos e de unidades de execução	Rui Cotão
Inventário Cadastral	Inventariação e avaliação da propriedade imobiliária do Município	Maria Manuel Carvalho
Emissão de Pareceres	Acompanhamento técnico e emissão de pareceres relativos a planos e projetos	Carlos Duarte
Aquisições gratuitas de imóveis	Promoção dos processos de aquisição gratuita de imóveis impulsionadas por clientes externos	Rita Santos
Aquisições onerosas (compras) de imóveis	Promoção dos processos de aquisição de imóveis decorrentes de iniciativa interna ou impulsionadas por clientes externos	Rita Santos
Cedências e permutas de imóveis	Promoção dos processos de aquisição de imóveis decorrentes de iniciativa interna ou impulsionadas por clientes externos	Rita Santos
Onerações e encargos sobre património imobiliário municipal	Promoção dos processos de aquisição de imóveis decorrentes de iniciativa interna ou impulsionadas por clientes externos	Rita Santos
Venda de património imobiliário municipal	Promoção dos processos de venda de imóveis decorrentes de iniciativa interna ou impulsionadas por clientes externos	Virgínia Manta
Expropriações	Promoção dos processos de expropriação de imóveis decorrentes de iniciativa interna	Dalila Marcelino
Cedências e permutas de imóveis	Promoção dos processos de aquisição de imóveis decorrentes de iniciativa interna ou impulsionadas por clientes externos	Rita Santos

Imp 251 – R00

Elaborado:

Gabinete da Qualidade

Isabel B. ...

Data: 2012/12/21

Verificado:

Maria José Fragata Pimentel

Maria José ...

Data: 2012/12/21

Aprovado:

Olinto Vilela

Olinto Vilela

Nº



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO

PLANEAMENTO E CONTROLO DA ATIVIDADE MUNICIPAL (P 102)

Objetivo:

Planear e controlar as atividades necessárias ao cumprimento dos objetivos municipais, articulando as estratégias, as imposições legais e o desenvolvimento dos processos, de acordo com o calendário anual de gestão.

Dono do Processo: João Paulo Barbosa de Melo

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Planeamento e Controlo da Atividade Municipal	Planeamento e controlo das atividades municipais de acordo com o ciclo de gestão.	Júlio Gonçalves

MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA (P 103)

Objetivo:

- Assegurar o controlo das atividades;
- Assegurar e demonstrar a conformidade com os requisitos do produto;
- Gerir as infraestruturas e espaços físicos relevantes para a realização dos produtos;
- Assegurar a conformidade do SGQ;
- Melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

Dono do Processo: Maria José Fragata Pimentel

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Monitorização e avaliação	Planeamento do sistema de monitorização e avaliação dos Processos, produtos e SGQ	Maria José Pimentel
Auditorias Internas	Planeamento e realização de auditorias internas e tomada de decisão face aos resultados	Fátima Sombreireiro
Tratamento de NC, AC, AP e de Propostas de Melhoria	Identificação, registo, análise e tratamento de NC, AC, AP e de Propostas de Melhoria	Fátima Sombreireiro
Controlo e Tratamento de Produto Não Conforme	Identificação e controlo do produto não conforme com os requisitos pré-estabelecidos	Fátima Ramos
Gestão de Reclamações	Receção, tratamento e resposta a reclamações	Ana Cipriano
Gestão de infraestruturas relevantes e equipamentos de monitorização e medição	Identificação e gestão das infraestruturas e equipamentos de monitorização necessários para atingir a conformidade com os requisitos dos produtos /serviços	Grupo das Infraestruturas

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade <i>[assinatura]</i> Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Fragata Pimentel <i>[assinatura]</i> Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira <i>[assinatura]</i>
--	---	---

Nº

ATENDIMENTO (P 201)

Objetivo:

Atender as necessidades e expetativas do munícipe de forma cordial, eficiente e eficaz.

Dono do Processo: Mafalda Gomes

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Atendimento multicanal	Atendimento presencial e telefónico: receção de pedidos/requerimentos e prestação de informações	Elsa Santos
Tratamento de correspondência	Receção, registo e tramitação da correspondência rececionada na Câmara Municipal	Eugénia Lameira

LICENCIAMENTO E REGISTO DE ATIVIDADES (P 202)

Objetivo:

Responder com eficácia e eficiência às solicitações dos munícipes permitindo o desenvolvimento da atividade pretendida.

Dono do Processo: Mafalda Gomes

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Serviços na Hora	Prestação de serviços "na hora": 2ª vias de alvarás sanitários, Fornecimento de documentos e fotocópias, Consulta de processos, Licenças especiais de ruído (foguetes), Licenças de publicidade (sonora, móvel, aérea, faixas, pendões, bandeirolas, cartazes), Campanhas publicitárias de rua (com ou sem ocupação de espaço público com equipamento publicitário ou de apoio), Certificados (Cidadãos da União Europeia), Certificados de licenças de condução e de matrícula de motociclos, Transferência do registo de propriedade de máquinas automáticas, mecânicas, elétricas e eletrónicas de diversão/averbamentos, Licença de atividade de venda ambulante (produtos não alimentares) e renovação, Averbamentos/2ªs vias/transferência de licença de veículos ligeiros de passageiros – transporte em táxi, Licença para a atividade de espetáculos e divertimentos nas vias e lugares públicos, Declarações prévias de instalação, modificação e encerramento de estabelecimentos, Registo de alojamento local e outras atividades que eventualmente venham a ser consideradas como "Serviço na Hora".	Ana Cipriano

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

Permissões Administrativas Diversas	Tratamento de pedidos e emissão de títulos relativos às seguintes atividades económicas: Licença de diversão provisória, Licença de recinto improvisado, Licença de recinto itinerante, Licença para o exercício de atividade de realização de espetáculos de natureza desportiva e de divertimentos públicos nas vias, jardins e demais lugares públicos ao ar livre, Máquinas automáticas, mecânicas, elétricas e eletrónicas de diversão (registo, licença de exploração e/ou renovação, comunicação de alteração de local e emissão de 2 ^{as} vias de documentos), Licença de veículos ligeiros de passageiros – transporte em táxi (substituição de viatura, transferência da propriedade com substituição de viatura), Licença do exercício de atividade de guardas-noturnos e renovação, Licença do exercício de atividade de arrumadores de automóveis e renovação, Licença de atividade de venda ambulante/autorização especial e renovação, Licença de atividade de vendedor ambulante de lotarias e renovação, Licença de acampamentos ocasionais; Licenças de publicidade; Comunicação e/ou alteração do horário de funcionamento, Ocupação da via pública com esplanadas, Ocupações diversas de espaço público.	Ana Cipriano
Licenciamento Zero	<u>Suspenso</u> até à clarificação dos procedimentos da entrada em vigor do Dec. Lei nº 48/2011	(A designar em 2013)

GESTÃO DE OPERAÇÕES URBANÍSTICAS (P 203)

Objetivo:

Promover o ordenamento territorial e cumprir os prazos legais de resposta às solicitações.

Dono do Processo: Luís Leal

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Informação Prévia	Avaliação prévia da remoção legal à possibilidade de construir ou urbanizar	Conceição Pinheiro
Licenciamento	Remoção legal à possibilidade de construir ou urbanizar	Conceição Pinheiro
Comunicação Prévia	Admissão da remoção legal à possibilidade de construir ou ocupar a via pública	Rafael Madeira
Acompanhamento de Obra	Verificação da conformidade com as normas legais e regulamentares	Teles Oliveira
Autorização de utilização	Verificação da conformidade da obra com o projeto aprovado e uso previsto	Teles Oliveira

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade
[Assinatura]
Data: 2012/12/21

Verificado:
Maria José Pimentel
[Assinatura]
Data: 2012/12/21

Aprovado:
Olinto Veira
[Assinatura]

Nº

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

GESTÃO DO ESPAÇO PÚBLICO (P 204)

Objetivo:

Manter a funcionalidade, a qualidade urbana e ambiental do espaço público.

Dono do Processo: Ulisses Correia

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Mobilidade Urbana	Gestão da Circulação na Via Pública e Mobilidade Local	Catarina Godinho
Conservação e Manutenção de Vias e Iluminação Pública	Conservação e Manutenção das vias pertencentes ao Município, bem como da sua rede de iluminação pública	Ana Claro
Licenciamento de Publicidade	Licenciamento / fiscalização da publicidade, no Município	Fernando Gaspar
Realização de Infraestruturas na Via Pública	Acompanhamento de obras realizadas no espaço público	Ana Claro
Mobilidade Urbana	Gestão da Circulação na Via Pública e Mobilidade Local	Catarina Godinho

OBRAS MUNICIPAIS (P 205)

Objetivo:

Construir edifícios, equipamentos e infraestruturas com as características necessárias para um correto funcionamento.

Dono do Processo: Ulisses Correia

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Elaboração de Projetos	Execução de soluções eficazes para cumprimento de programas	Pedro Varanda
Empreitadas por Concurso Público	Execução de obra com estimativa de custo, em regra, superior a 150 mil €	Sandra Vitória
Empreitadas por Ajuste Direto	Execução de obra com estimativa de custo, em regra, inferior a 150 mil €	Sandra Vitória
Administração Direta	Execução de obra e apoio logístico a UO e/ou a Entidades externas	Afonso Patrício
Acompanhamento da Execução da Obra	Gestão da execução da obra	Pedro Neves

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

GESTÃO HABITACIONAL E SOCIAL (P 206)

Objetivo:

Garantir o alojamento, promovendo a integração social das famílias realojadas e a melhoria das condições de habitabilidade do edificado.

Dono do Processo: Rosa Santos

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Avaliação das famílias tendentes ao seu realojamento	Elaboração de estudos socioeconómicos e das condições habitacionais dos agregados em situação de carência habitacional	Filomena Dias
Acompanhamento Sócio habitacional dos agregados alojados em habitações geridas pelo Município	Realização de visita domiciliária /vistoria com objetivo do cumprimento do contrato de arrendamento /subarrendamento.	Teresa Pechincha
Projetos de Dinamização e Inserção Social	Conceção de programas de animação socioeducativa e cultural	Catarina Gralheiro
Promoção e Reabilitação de Habitação Municipal	Realização de obras de recuperação, requalificação e conservação do edificado existente e construção nova	Marta Martins
Obras de Conservação do Edificado	Realização de vistorias /obras tendo em vista a reposição das condições de segurança, salubridade e qualidade estética	Jorge Carvalho
Gestão de Programas Municipais de Requalificação de Edifícios	Avaliação das candidaturas e sua conformidade com o RAESD	Nuno Morais
Gestão de Condomínios	Participação na organização e gestão dos imóveis, constituídos em PH e onde o Município é proprietário	António Simões

GESTÃO DE CENTROS HISTÓRICOS (P 207)

Objetivo:

Reabilitação e dinamização sócio urbana dos centros históricos.

Dono do Processo: Sidónio Simões

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Trabalhos arqueológicos de diagnóstico	Intervenção arqueológica anterior ao início da obra com eventual componente antropológica	Raquel Santos
Dinamização dos Centros Históricos	Ações de dinamização e divulgação do património	Luísa Silva

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade
[Assinatura]
Data: 2012/12/21

Verificado:
Maria José Pimentel
[Assinatura]
Data: 2012/12/21

Aprovado:
Olinto Vieira
[Assinatura]

Nº

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

Estudos e inventariação do património	Estudos históricos, arqueológicos, arquitetónicos e antropológicos, inventariação, registo e atualização do património concelhio.	Luísa Silva
Programas de financiamento	Pesquisa para candidaturas a programas de financiamento e sua gestão (PRAUD/QREN)	Magda Lucas
Coimbra com Mais Encanto	Análise de candidaturas ao fornecimento de tinta ou cal para pintura de fachadas de edifícios, dando cumprimento ao Regulamento do Programa Coimbra com Mais Encanto – recuperação de fachadas dos prédios	Margarida Roque
Exercício de Direito de Preferência	Avaliação do interesse do exercício do Direito de Preferência	Graça Rosa
Benefícios Fiscais – Pedido de isenção de IMI e/ou IMT	Proposta de reconhecimento de determinação do estado de conservação e certificação da operação de reabilitação, para efeitos de reconhecimento de isenção de IMI e/ou IMT	Ana Gingeira
Benefícios Fiscais - Vistorias	Realização de vistorias para determinação do estado de conservação	Ana Gingeira

SEGURANÇA – POLÍCIA MUNICIPAL (P 208)

Objetivo:

Ordenamento do trânsito e observância do cumprimento de normas relativas às atribuições Municipais.

Dono do Processo: Celso Marques

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Atendimento e gestão administrativa	Triagem e encaminhamento de pedidos, cobranças de coimas relativas ao Código da estrada.	Cidália Bizarro
Apoio a entidades	Gestão de trânsito para a realização de eventos.	Sandra Salgado
Fiscalização de trânsito e gestão de ocorrências	Fiscalização do cumprimento do código da estrada e ações de fiscalização imediata decorrentes de denúncias de trânsito e segurança de edifícios municipais	Ângela Cortez
Fiscalização Geral	Fiscalização do cumprimento de normas relativas às atribuições Municipais	Jacinto Santos

GESTÃO DA EDUCAÇÃO (P 209)

Objetivo:

Assegurar boas condições de utilização dos equipamentos escolares. Promover a igualdade de oportunidades no acesso à educação.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade <i>[Assinatura]</i> Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel <i>[Assinatura]</i> Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vieira <i>[Assinatura]</i>	Nº
--	---	---	----

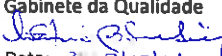
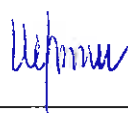



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS


Dono do Processo: João Teixeira

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Organização das atividades educativas	Levantamento de necessidades e planeamento das atividades educativas	João Teixeira
Apoios escolares	Assegurar a atribuição de apoio de carácter social e educativo, o transporte e o fornecimento de refeições escolares	Dora Simões
Projetos educativos	Promover projetos de atividades socioeducativas	Dora Simões
Apetrechamento e manutenção	Dotar os estabelecimentos de educação / ensino de recursos materiais e providenciar a manutenção das estruturas educativas	Paula Rodrigues
Administração de pessoal não docente	Administrar o pessoal não docente	Paula Rodrigues

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012/12/21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012/12/21	Aprovado: Olinto Vileira 
--	---	--

Nº

 CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA	MANUAL DA QUALIDADE	Capítulo: 3	Secção: 3,8.3
		Edição: C	Revisão: 00
		Data: 2012-12-21	
		Página 1 de 3	
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE SUPORTE			

RECURSOS HUMANOS (P 301)

Objetivo:

- Dotar as UO do Município de recursos humanos com competências adequadas ao exercício de funções (gestão de recursos humanos – satisfação de necessidades de recursos humanos);
- Promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores e dirigentes e das adequadas condições de trabalho (formação, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; avaliação do desempenho);
- Assegurar a administração dos recursos humanos (gestão de recursos humanos – remunerações; gestão do tempo; cadastro; acolhimento; medidas de apoio ao emprego; acumulação funções; aposentações).

Dono do Processo: Ana Maria Rodrigues Malho

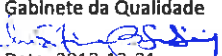
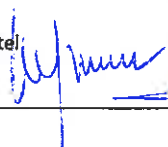

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Gestão dos Recursos Humanos, Tempos e Remunerações	Resposta às solicitações e necessidades diagnosticadas, no âmbito da gestão dos recursos humanos: medidas de apoio ao emprego, acolhimento, alteração de processos individuais, remunerações, gestão do tempo, satisfação de necessidades de recursos humanos; aposentações.	Mafalda Horta e Vale
Gestão da Formação	Planeamento e execução da formação, de modo a permitir aos colaboradores do Município de Coimbra a aquisição de conhecimentos e competências necessários e adequados ao seu desempenho e desenvolvimento profissional.	Cristela Carvalho
Gestão da Avaliação de Desempenho	Planeamento e desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores do Município de Coimbra, tendo em conta a legislação aplicável.	Sónia Santos
Gestão do Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho	Identificação e avaliação das condições e da segurança no trabalho, gestão da sinistralidade e absentismo laboral, vigilância da saúde.	José Carlos Pimenta

FINANÇAS E PATRIMÓNIO (P 302)

Objetivo:

- Executar o orçamento (receita e despesa) municipal;
- Garantir o registo e cadastro do património no ativo municipal.

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade  Data: 2012-12-21	Verificado: Maria José Pimentel  Data: 2012-12-21	Aprovado: Ollinto Vieira  Nº
--	---	--

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE SUPORTE

Dono do Processo: Olinto Vieira

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Compras	Descreve a forma como são efetuadas as aquisições de bens e serviços do município	António Carvalho
Património móvel	Descreve a forma como é efetuado o cadastro e registo do património móvel e imóvel do município	Pedro Monteiro
Património Imóvel		
Gestão de stocks	Descreve a forma como é efetuada a gestão de existências nos armazéns municipais	Ricardo Veloso
Faturas ou documentos equivalentes	Descreve a forma como é efetuada a gestão de faturas e documentos equivalentes no Município	Gisela Moreira
Subsídios / Apoios	Descreve a forma como são efetuadas as atribuições de subsídios/apoios e transferências a entidades externas	Bertília Simão
Fundos Maneio	Descreve a forma como é efetuada a gestão dos fundos de maneio do município	Carina Silva
Penhoras	Descreve a forma como é efetuada a gestão e controlo das penhoras, injunções e ações	Catarina Coelho
Receitas	Controlo da liquidação e cobrança de todas as verbas devidas ao Município	Ana Cláudia Bastos
Operações de Tesouraria	Controlo e acompanhamento de todas as verbas entradas e saídas, a favor de terceiros, nas contas do Município	Lurdes Fonseca

GESTÃO DE EDIFÍCIOS E EQUIPAMENTOS (P 303)

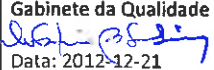
Objetivo:

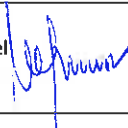
Manter a funcionalidade e condições adequadas de utilização dos edifícios e equipamentos e respetivos espaços afetos.

Dono do Processo: Ana Pimentel

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Manutenção de Elementos Construtivos, Infraestruturas Especiais e Espaços Exteriores	Verificar e manter as condições de utilização	Ricardo Pereira
Manutenção Preventiva (de equipamentos mecânicos e eletromecânicos)	Verificar e manter as condições de utilização dos equipamentos mecânicos e eletromecânicos	Jorge Falcão

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade

Data: 2012-12-21

Verificado:
Maria José Pimentel

Data: 2012-12-21

Aprovado:
Olinto Vieira


Nº

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES (P 304)

Objetivo:

Criar, manter e dinamizar o uso dos sistemas de informação e comunicações. Promover o planeamento, controlo, coordenação, análise dos processos e apoio à decisão.

Dono do Processo: Nuno Pimenta

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Manutenção	Manutenção dos sistemas informáticos e de comunicações.	Toni Duarte
Segurança da Informação	Assegurar a manutenção, disponibilidade, fiabilidade e controlo do acesso à informação. Definição, promoção e aplicação de políticas de segurança da informação.	Pedro Paixão
Suporte Técnico	Criação e apoio aos utilizadores no uso dos sistemas de informação e comunicações da Câmara Municipal de Coimbra.	Nuno Ferreira
Utilização das aplicações informáticas	Definição, promoção e aplicação de regras e metodologias de utilização dos sistemas de informação e comunicações.	João Paulo Pereira

APOIO JURÍDICO, ADMINISTRATIVO E DOCUMENTAL* (P 306)

Objetivo:

No que se refere à gestão documental, gerir e controlar com eficiência e eficácia a produção, manutenção, utilização e destino dos documentos e registos.

Dono do Processo: (Disponível em 2013)

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
Controlo de documentos e registos	Planeamento e controlo do sistema de documentação e registos relevantes, assegurando a manutenção, proteção, armazenagem e recuperação dos registos que proporcionam evidência da conformidade com os requisitos e eficácia do SGQ	Fátima Sombreiro

* Processo a desenvolver em 2013. Em 2012, só é tratado o Procedimento de Trabalho "Controlo de Documentos e Registos".

ANEXO 1
SIGLAS E ABREVIATURAS

Sigla/ Abreviatura	Descrição
AA	Apoio Administrativo
AC	Ação Corretiva
AC	AC, Águas de Coimbra, E.M.M.
ACT	Autoridade para as Condições de Trabalho
ACT	Autoridade para as Condições de Trabalho
AD	Administração Direta
ADENE	Agência para a Energia
AIRC	Associação de Informática da Região Centro
AM	Assembleia Municipal
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
AP	Ação Preventiva
AR	Assembleia da República
ARCVIEW	Software de Informação Geográfica
ARS	Administração Regional de Saúde
ARSC	Administração Regional de Segurança Social do Centro
ATA	Autoridade Tributária Aduaneira
BAI	Bolsa de Auditores Internos
BIS Navigator	Business Intelligence (Aplicação Informática)
C	Correção
CA	Comissão de Acompanhamento
CBS	Companhia de Bombeiros Sapadores
CCDRC	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
CCP	Código dos Contratos Públicos
CD	Chefe de Divisão
CIM-BM	Comunidade Intermunicipal – Baixo Mondego
CMC	Câmara Municipal de Coimbra
ConsQ	Conselho da Qualidade

Sigla/ Abreviatura	Descrição
CPA	Código do Procedimento Administrativo
CPCI	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
CT	Coordenador Técnico
CTT	Correios de Portugal
CV	Comissão de Vistoria
DA	Divisão de Ambiente
DAC	Divisão de Ação Cultural
DAFD	Divisão de Atividade Física e Desporto
DAJ	Divisão de Apoio Jurídico
DASF	Divisão de Ação Social e Família
DCEF	Divisão de Contraordenações e Execuções Fiscais
DCF	Divisão de Contabilidade e Finanças
DCH	Divisão para o Centro Histórico
DD	Diretor de Departamento
DE	Divisão de Educação
DEDSC	Departamento de Educação, Desenvolvimento Social e Cultural
DEU	Divisão de Estruturação Urbana
DF	Divisão de Fiscalização
DFIO	Departamento Financeiro e de Inovação Organizacional
DGCI	Direção Geral de Contribuições e Impostos
DGEC	Divisão de Gestão de Espaços Culturais
DGO	Divisão de Gestão de Obras
DGPH	Divisão de Gestão do Parque Habitacional
DGU	Divisão de Gestão Urbanística
DJ	Divisão de Juventude
DL	Decreto-Lei
DM	Diretor Municipal

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade

Data: 2013-04-24

Verificado:
Maria José Pimentel

Data: 2013-04-24

Aprovado:
Olinto Vieira

Nº

ANEXO 1
SIGLAS E ABREVIATURAS

DM	Direção Municipal	GCP	Sistema de Gestão da Contratação Pública (Aplicação Informática)
DMGEP	Divisão de Mobilidade e Gestão do Espaço Público	GCS	Gabinete de Cadastro e Solos
DOI	Departamento de Obras e Infraestruturas	GD	Grupo Dinamizador
DP	Divisão de Projetos	GES	Sistema de Gestão de Stocks (Aplicação Informática)
DP	Dono de Processo	GI	Grupo das Infraestruturas
DP	Divisão de Planeamento	GIG	Gabinete Informação Geográfica
DPA	Divisão de Património e Aprovisionamento	GMV	Gabinete Medico Veterinário
DPC	Divisão de Planeamento e Controlo	GOP	Grandes Opções do Plano
DPGU	Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística	GP	Gestor de Procedimento
DPJ	Divisão de Parques e Jardins	GQ	Gestor da Qualidade
DPRH	Divisão de Promoção de Reabilitação da Habitação	GREC	Gabinete de Relações Externas e Comunicação
DQV	Departamento de Qualidade de Vida	IGAL	Inspeção Geral de Administração Local
DR	Diário da República	Imp	Impresso
DRCC	Direção Regional da Cultura do Centro	INCI	Instituto da Construção e do Imobiliário
DREC	Direção Regional de Educação do Centro	IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
DRHAJA	Departamento de Recursos Humanos, Apoio Jurídico e Administrativo	IT	Instrução de Trabalho
DRM	Divisão de Relação com o Município	ITeCons	Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências da Construção
DSI	Divisão de Sistemas de Informação	ITG	Instituto Tecnológico do Gás
DT	Divisão de Turismo	JF	Junta de Freguesia
EA	Equipa Auditora	JOUE	Jornal Oficial da União Europeia
EDP	Eletricidade de Portugal	M2	Metros quadrados
EIC	Espaço de Internet de Coimbra	MQ	Manual da Qualidade
EMM	Equipamentos de Monitorização e Medição	NAA	Núcleo de Apoio Administrativo
ETI	Equipa Técnica Interna	NCI	Norma de Controlo Interno
GA	Gabinete de Auditoria	NIP	Norma de Instrução de Processo
GabQ	Gabinete da Qualidade	Nº	Número
GAF	Gabinete de Apoio às Freguesias	OAD	Obras por Administração Direta (Aplicação Informática)
GAI	Gabinete de Apoio ao Investidor	OS	Ordem de Serviço

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade

Data: 2013-04-24

Verificado:
Maria José Pimentel

Data: 2013-04-24

Aprovado:
Olinto Vieira

Nº

ANEXO 1
SIGLAS E ABREVIATURAS

OT	Operação de Tesouraria	SEE	Sistema de Controlo da Situação de Equipamentos e Edifícios (aplicação informática)
P	Processo	SEF	Sistema de Execuções Fiscais (Aplicação Informática)
PDM	Plano Diretor Municipal	SEI	Sistema de Controlo da Situação do Equipamento Informático (Aplicação Informática)
PJ	Polícia Judiciária	SFP	Sistema de Formação Pessoal (Aplicação Informática)
PP	Planos de Pormenor	SGD	Sistema de Gestão Documental (aplicação informática)
Pr	Presidente	SGE	Sistema de Gestão de Empreitadas (Aplicação Informática)
PROFICO	Processos de Fiscalização e Contraordenações (Programa Informático)	SGP	Sistema de Gestão de Pessoal (Aplicação Informática)
PT	Procedimento de Trabalho	SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
PU	Planos de Urbanização	SGT	Sistema de Gestão de Tesouraria (Aplicação Informática)
REOT	Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território	SIC	Sistema de Inventário e Cadastro Patrimonial (Aplicação Informática)
RJAAPP	Regime Jurídico da Avaliação Ambiental de Planos e Programas	SIG	Sistema de Informação Geográfica
RJIGT	Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial	SMPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
RJUE	Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação	SMT	Sistema de Medicina no Trabalho (Aplicação Informática)
RMUE	Regulamento Municipal da Urbanização e Edificação, Taxas e Compensações Urbanísticas de Coimbra	SPA	Sistema de Plantas de Arquitetura
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho (Aplicação Informática)	SPM	Serviço de Polícia Municipal
SBA	Sistema de Beneficiários da ADSE (Aplicação Informática)	SPO	Sistema de Processos de Obras (aplicação informática)
SCA	Sistema de Contabilidade Autárquica (Aplicação Informática)	STL	Sistema de Taxas e Licenças (Aplicação Informática)
SCE	Sistema de Controlo de Empreitadas (aplicação informática)	TAX	Sistema de Taxas e Licenças (Aplicação Informática)
SCORE	Sistema de Controlo de Reclamações (aplicação informática)	TC	Tribunal de Contas

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade

Data: 2013-04-24

Verificado:
Marla José Pimentel

Data: 2013-04-24

Aprovado:
Olinto Vieira

Nº



CÂMARA
MUNICIPAL
DE
COIMBRA

**MANUAL
DA
QUALIDADE**

Capítulo: --- Secção: —

Edição: C Revisão: 01

Data: 2013-04-26

Página 4 de 4

**ANEXO 1
SIGLAS E ABREVIATURAS**

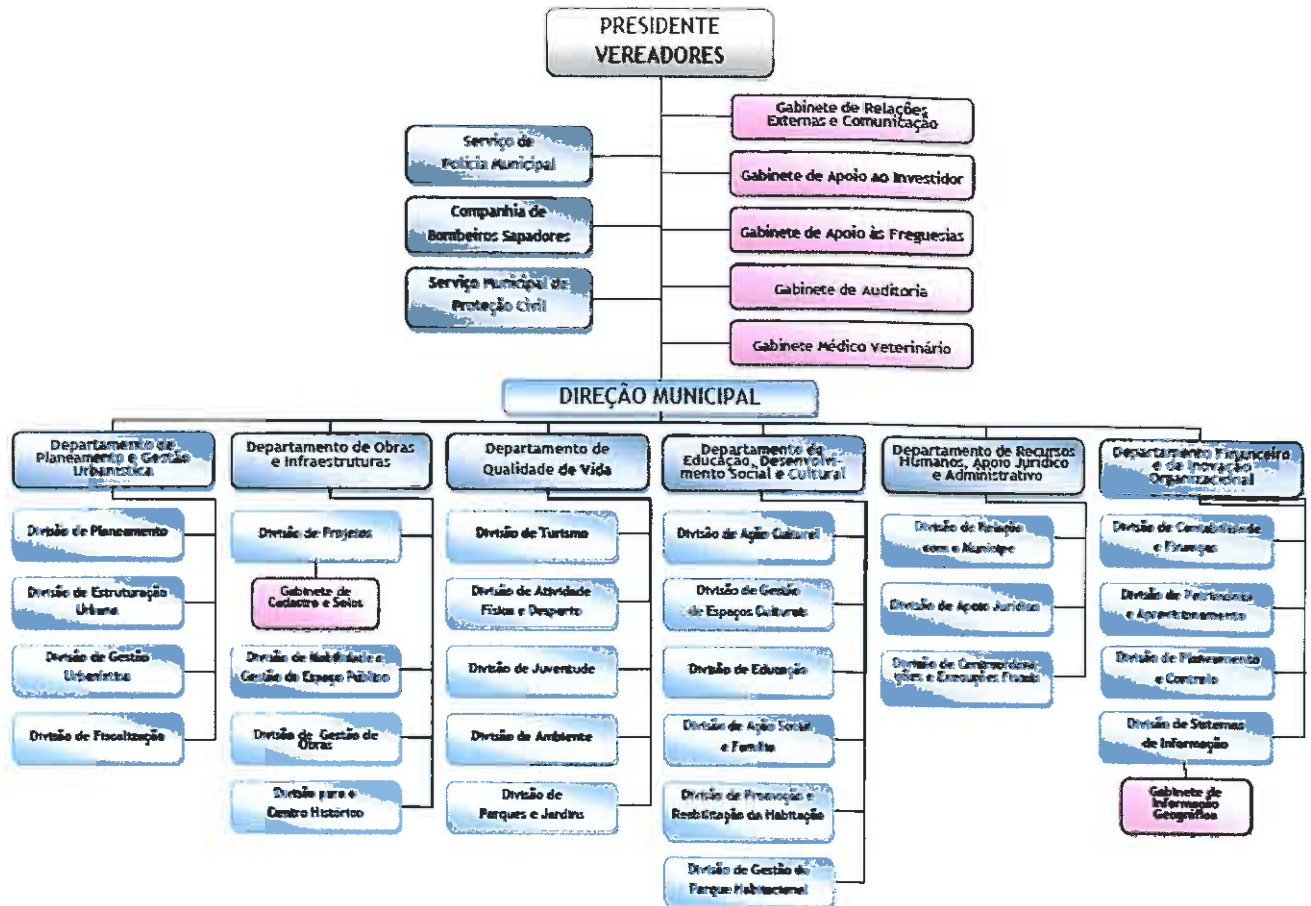
UC	Universidade de Coimbra	Ver	Vereador
UO	Unidade Orgânica	ZOC	Zona de Acesso Automóvel Condicionada

Imp 251 – R00

Elaborado: Gabinete da Qualidade Data: 2013-04-24	Verificado: Maria José Pimentel Data: 2013-04-24	Aprovado: Olinto Vieira
---	--	--------------------------------

Nº

ANEXO 2
ORGANOGRAMA DA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA



NOTA:

Até final da comissão de serviço do respetivo dirigente, são mantidas as seguintes unidades orgânicas, nos termos do artº 25º da Lei nº 49/2012, de 29 de agosto:

- Divisão de Infraestruturas e Iluminação Pública;
- Gabinete para o Centro Histórico;
- Divisão de Museologia;
- Gabinete de Planeamento e Controlo.

ANEXO 3
LISTA DOS DETENTORES DO MANUAL DA QUALIDADE

Lista de Detentores Internos

EXEMPLAR Nº	DETENTOR
01	Presidente da Câmara Municipal
02	Vice-Presidente
03	Vereador Paulo Leitão
04	Vereador Luís Providência
05	Vereadora Maria João Castelo Branco
06	Vereador José Belo
07	Vereador Francisco Queirós
08	Diretor Municipal
09	Dono do Processo de Finanças e Património
10	Gestor da Qualidade
Dono do Processo de:	
11	Atendimento
	Licenciamento e Registo de Atividades
12	Gestão de Operações Urbanísticas
13	Gestão do Espaço Público
	Obras Municipais
14	Gestão Habitacional e Social
15	Gestão de Centros Históricos
16	Segurança (Policia Municipal)
17	Gestão da Educação
18	Recursos Humanos
19	Finanças e Património
20	Gestão de Edifícios e Equipamentos
21	Sistemas de Informação e Comunicações

Lista de Detentores Externos

EXEMPLAR Nº	DETENTOR
101	Entidade Certificadora



ANEXO 4
REGISTO DE REVISÕES AO MANUAL DA QUALIDADE

Data	Capítulo/Secção	Edição	Revisão	Descrição da alteração
31/07/2006	Todos	A	0	Primeira edição do Manual da Qualidade
27/12/2006	Todos	A	1	Pequenas melhorias no teor do Manual da Qualidade, bem como a inclusão do Capítulo III Secção 2
09/11/2007	Todos	B	0	Alteração da Secção 2 do Capítulo III - Estrutura Organizacional da Câmara Municipal de Coimbra – Funções e Responsabilidades no âmbito do SGQ; Introdução de pequenas melhorias no conteúdo do Manual da Qualidade
2008-07-18	Cap I Sec 1 Cap I Sec 5 Cap I Sec 6 Cap II Sec 1 Cap III Sec 1 Cap III Sec 2	B	1	Capítulo I Secção 1 – Índice - Introdução de pequenas melhorias; Alterações do Capítulo I Secção 5 – Lista de detentores externos; Alterações do Capítulo I Secção 6 – Definições e Abreviaturas; Alterações do Capítulo II Secção 1 – Caracterização do Município e da Câmara Municipal de Coimbra (e das Unidades Orgânicas abrangidas pelo SGQ); Capítulo III Secção 1 - Estrutura Organizacional da Câmara Municipal de Coimbra – Organograma Funcional do SGQ - Introdução de pequenas melhorias; Alteração do Capítulo III Secção 2 - Estrutura Organizacional da Câmara Municipal de Coimbra – Funções e Responsabilidades no âmbito do SGQ.
2009-10-07	Cap I Sec 2 Cap I Sec 3 Cap I Sec 4 Cap I Sec 5 Cap I Sec 7 Cap III Sec 2 Cap IV Sec 1 Cap IV Sec 2 Cap IV Sec 3 Cap IV Sec 4 Cap IV Sec 5	B	01 01 01 02 01 02 01 01 01 01 01	Introdução de pequenas melhorias no texto e actualização do Impresso; Introdução de pequenas melhorias no texto e actualização do Impresso; Actualização do Impresso; Introdução de pequenas melhorias na Lista de Detentores Internos; Alteração da Política da Qualidade e actualização do Impresso; Alterações da composição do Conselho da Qualidade e do Grupo Dinamizador; Introdução de pequenas melhorias no Grupo de Estudos de Opinião; Correcção do cabeçalho e actualização do Impresso; Correcção do título da Secção e actualização do Impresso; Introdução de pequenas melhorias no título da Secção e actualização do Impresso; Actualização do Impresso; Actualização do Impresso;

Imp 251 – R00

Elaborado:
Gabinete da Qualidade

Data: 2013-04-24

Verificado:
Maria José Plmentel

Data: 2013-04-24

Aprovado:
Olinto Vieira

Nº



ANEXO 4
REGISTO DE REVISÕES AO MANUAL DA QUALIDADE

2009-12-10	Cap I Sec 5 Cap III Sec 2	B	03 03	Alterações do Capítulo I Secção 5 – Lista de detentores internos; Alterações do Capítulo III Secção 2 – Estrutura organizacional da Câmara Municipal de Coimbra.
2010-02-22	Cap I Sec 5 Cap I Sec 7 Cap III Sec 2	B	04 02 04	Alterações do Capítulo I Secção 5 – Lista de detentores internos; Alterações do Capítulo I Secção 7 – Política da Qualidade; Alterações do Capítulo III Secção 2 – Estrutura organizacional da Câmara Municipal de Coimbra.
2010-07-27	Cap I Sec 5 Cap I Sec 6 Cap III Sec 2	B	05 03 05	Alterações do Capítulo I Secção 5 – Lista de distribuição do Manual da Qualidade – introduzidas alterações na Lista de Detentores; Alterações do Capítulo I Secção 6 – Definições e abreviaturas – incluídas novas abreviaturas; Alterações do Capítulo III Secção 2 – Estrutura organizacional da Câmara Municipal de Coimbra – alterações nas funções e responsabilidades no âmbito do SGQ.
2010-11-25	Cap I Sec 5 Cap III Sec 2	B	06 06	Alterações do Capítulo I Secção 5 – Lista de distribuição do Manual da Qualidade – introduzidas alterações na Lista de Detentores; Alterações do Capítulo III Secção 2 – Estrutura organizacional da Câmara Municipal de Coimbra – alterações nas funções e responsabilidades no âmbito do SGQ.
2011-08-01	Cap I Sec 1 Cap I Sec 2 Cap I Sec 5 Cap I Sec 7 Cap III Sec 2 Cap IV Sec 1 Cap IV Sec 4 Cap IV Sec 5	B	02 02 07 03 07 02 02 02	Alteração do Capítulo I Secção 1 – Ponto IV.4 terminologia; Alteração do Capítulo I Secção 2 – Actualização do nome do actual Presidente da Câmara Municipal; Alterações do Capítulo I Secção 5 – Lista de distribuição do Manual da Qualidade – introduzidas alterações na Lista de Detentores; Alteração do Capítulo I Secção 7 – Actualização do nome do actual Presidente da Câmara Municipal; Alteração do Capítulo III Secção 2 – Actualização dos dados referentes à Organização da Qualidade: Presidente da Câmara, Conselho da Qualidade e Grupos da Qualidade; Alteração do Capítulo IV Secção 1 – Inclusão do ano de revisão da NP EN ISO 9001:2008; Alteração do Capítulo IV Secção 4 – Alteração da terminologia de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008. Alteração do Capítulo IV Secção 5 – Alteração da terminologia de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008.
2012-12-21	Todos	C	00	Alteração global da estrutura e do conteúdo do Manual da Qualidade

Imp 251 – R00

Elaborado:

Gabinete da Qualidade

[Signature]

Data: 2013-04-24

Verificado:

Maria José Pimentel

[Signature]

Data: 2013-04-24

Aprovado:

Olinto Vieira

[Signature]

Nº



ANEXO 4
REGISTO DE REVISÕES AO MANUAL DA QUALIDADE

2013-04-26	Cap 2 Sec 2.2	C	01	Atualização do número de trabalhadores e do Diário da República que publica os Regulamentos das Estruturas Orgânicas Nuclear e Flexível da CMC.
	Cap 3 Sec 3.2			Atualização da designação das unidades orgânicas abrangidas pelo SGQ de acordo com a alteração dos Regulamentos das Estruturas Orgânicas Nuclear e Flexível da CMC.
	Cap 3 Sec 3.4			Atualização do Organograma da CMC.
	Cap 3 Sec 3.7.3			Alteração da matriz de inter-relação de Processos e da Estrutura Orgânica na sequência da alteração desta.