

PERGUNTA 1 – COMO RECUPERAR, REJUVENESCER E EQUILIBRAR SOCIALMENTE A POPULAÇÃO DE LISBOA?

Comissária: *Ana Pinho*

SUMÁRIO EXECUTIVO

UMA CIDADE DE ESCOLHAS: VIVA, ABERTA E POPULACIONALMENTE EQUILIBRADA

Lisboa tem sofrido um acentuado decréscimo populacional nas últimas décadas, tendo perdido quase 250 mil habitantes desde os anos sessenta. Tendo em conta somente a década de noventa, Lisboa viu a sua população reduzida em 15%. Adicionalmente, o concelho de Lisboa tem a taxa de envelhecimento mais elevada de toda a área metropolitana, bem como a menor proporção de população jovem, o que se traduz numa taxa de crescimento natural negativa.

Apesar destas dinâmicas parecerem suficientemente negativas em si mesmas para justificar a urgência de medidas que as contrariem, pensar uma estratégia de futuro para Lisboa ao nível demográfico implica, num primeiro momento, identificar de forma clara quais os problemas existentes e, logo, quais os objectivos que se pretende alcançar. Implica questionar logo à partida se a perda de população é um problema em si própria, isto é, se o objectivo deve radicar-se meramente em alcançar no horizonte de 2010-2024 um número de habitantes ou uma densidade populacional considerada óptima.

Com efeito, alargando a análise das dinâmicas populacionais à região de Lisboa, verifica-se que esta é uma das duas unidades territoriais do país a apresentar um crescimento populacional positivo, tendo perto de 3 milhões de habitantes. Por outro lado, o concelho de Lisboa apresenta a segunda maior densidade populacional do país e continua a ser o maior município em volume de população. Analisado deste ponto de vista quantitativo, o carácter negativo das dinâmicas populacionais de Lisboa pode ser relativizado – pode-se até colocar em questão a existência de qualquer problema neste âmbito.

No entanto, a questão da diminuição e do envelhecimento da população residente em Lisboa não deve ser encarada de forma quantitativa, já que os números somente reflectem a existência de um problema mais profundo e estrutural. Com efeito, estas dinâmicas demográficas são em grande parte consequência de um deficit de escolhas – resultam do facto de estar vedada a opção de

residir na cidade a muitos dos cidadãos, que não encontram uma oferta habitacional adequada simultaneamente à sua capacidade económica e às suas necessidades residenciais. Em consequência, assiste-se a um aumento das desigualdades socioeconómicas internas, com o estrato socioeconómico médio a ter uma grande representação na população que sai da cidade, ao passo que as entradas de população têm reforçado, essencialmente, os níveis mais elevados da estrutura socioeconómica.

Nesta perspectiva, o problema da diminuição e do envelhecimento da população residente em Lisboa é preocupante não por questões quantitativas, mas porque é resultado de uma diminuição das escolhas dos cidadãos e do seu direito à cidade – é preocupante na medida em que não traduz uma escolha dos cidadãos por outros modos de vida ou por outras localizações, mas antes uma perda de opções, oportunidades ou atractividade dentro da cidade. Neste contexto, mais do que adoptar uma abordagem de competição com os restantes municípios da região com vista a captar mais população, a prioridade deve centrar-se em garantir que Lisboa não se torna um território que veda a grande parte dos cidadãos a oportunidade de aí residir – deve ser uma abordagem positiva, fundada em direitos e oportunidades, e não uma abordagem quantitativa, com base em índices e densidades.

Sendo que o desenvolvimento humano é «*um processo mediante o qual se ampliam as escolhas dos indivíduos*»¹, o processo de desenvolvimento da cidade de Lisboa terá de passar por garantir a oportunidade e a capacidade dos cidadãos para fazerem as suas próprias opções de vida, nomeadamente no que respeita ao habitar na cidade. Este é o verdadeiro objectivo a alcançar no horizonte 2010-2024.

Para alcançar este objectivo é necessário actuar ao nível do mercado de habitação, garantindo a existência de oportunidades. No entanto, é também necessário actuar sobre a própria população, em especial os grupos mais vulneráveis, de modo a fomentar o desenvolvimento das capacidades necessárias para que esta possa efectivamente escolher. Por fim, é necessário actuar sobre a própria cidade, garantindo que quem opte por residir em Lisboa aí encontra as condições necessárias para ter uma vida satisfatória, agradável e compensadora. Resumindo, existem três domínios estratégicos de actuação a ter em conta:

- viabilizar as escolhas ao nível do mercado de habitação;
- aumentar a diversidade e reduzir as desigualdades;
- garantir uma atractividade sustentada.

¹ United Nations Development Program – *Human development report 1990*, pág.10 (tradução livre).

1 – Viabilizar as escolhas ao nível do mercado de habitação

Para viabilizar as escolhas dos cidadãos ao nível habitacional, o papel do sector público deve centrar-se em identificar e colmatar as falhas do mercado, isto é, os pontos de desacerto entre a oferta e a procura em subgrupos específicos do mercado, geradores de incapacidade de resposta a estratos específicos da população. Para tal considera-se essencial aumentar a oferta de habitação condigna, a custos compatíveis com a capacidade financeira dos agregados familiares jovens, de estrato socioeconómico médio e em limite de solvência. As vias prioritárias para alcançar estes objectivos são:

- aproveitar o pleno potencial do património habitacional existente, criando mecanismos que permitam a disponibilização no mercado dos fogos devolutos;
- dar prioridade à reabilitação dos edifícios e alojamentos degradados, garantindo a qualificação da oferta de habitação e a existência de condições de habitabilidade e conforto adequadas em todos os fogos;
- aumentar as oportunidades de escolha relativamente ao regime de acesso à habitação, através da dinamização do mercado de arrendamento;
- direccionar os apoios públicos à reabilitação para objectivos sociais (facilitação do acesso dos jovens à habitação e oferta de habitação a custos moderados);
- aumentar a oferta pública de habitação a custos moderados e facilitar o acesso dos jovens à habitação;
- assegurar a provisão de habitação para os grupos mais vulneráveis, mediante a disponibilização de uma quantidade controlada de habitação pública em paralelo com o mercado de habitação livre.

A este respeito convém ainda referir que, dado os fenómenos da degradação e do abandono de edifícios e alojamentos em Lisboa se manifestar cada vez mais de forma disseminada por todo o tecido urbano, os mecanismos a criar para actuar a este nível não devem ter por base parâmetros de localização geográfica, devendo antes incidir sobre todo o território, com base em critérios como o estado de conservação e a ocupação dos imóveis. Mais do que promover grandes empreitadas de iniciativa pública, interessa criar as condições necessárias para que a iniciativa privada neste domínio se possa tornar uma realidade, um pouco por todo o território.

Ao nível dos instrumentos para alcançar os objectivos enunciados, convém referir o papel que o património habitacional municipal e as empresas municipais com competências na matéria podem desempenhar. O papel do município também pode ser muito importante na eliminação dos

obstáculos legais e administrativos à reabilitação dos edifícios e na promoção da participação dos privados no alcance dos objectivos públicos a troco da garantia de rapidez e segurança nas decisões públicas.

2 – Aumentar a diversidade e reduzir as desigualdades

Lisboa é hoje uma cidade de contrastes. Coexistem os níveis mais elevados de rendimentos *per capita*, de poder de compra e de qualificações da população a nível nacional, com áreas de concentração de problemas socioeconómicos e urbanísticos (desemprego, abandono escolar, dependência de subsídios, envelhecimento da população, degradação física, declínio populacional, entre outros). Acresce a esta situação o facto de parte significativa da população jovem de Lisboa residir em áreas de concentração de carências, o que coloca um sério risco de aumento das disparidades e tensões sociais no futuro. Ao nível territorial as desigualdades marcam também presença, com áreas desprovidas de espaços públicos, equipamentos, serviços ou actividades económicas, e outras nas quais a função habitacional entrou em declínio.

Paralelamente, um dos atractivos de Lisboa continua a ser a sua diversidade: diversidade de espaços, de ambientes, de tipologias, de pessoas, de culturas e de modos de vida. Numa sociedade cada vez mais móvel, globalizada e culturalmente diversa, a vitalidade de Lisboa, hoje e no futuro, depende da sua capacidade de dar resposta à multiplicidade de procuras, de tipos utilização, de modos de habitar e de viver a cidade.

Para que Lisboa se torne uma cidade de escolhas é necessário torná-la uma cidade menos desigual e mais diversa, tanto ao nível social como territorial. Uma cidade onde a generalidade da população tem a capacidade, a oportunidade e os recursos para fazer as suas próprias opções de vida, e onde os territórios têm uma distribuição equilibrada de população, funções, equipamentos e serviços. Este é um dos grande desafios que se coloca à cidade no horizonte 2010-2024, e que necessita de um claro e resolutivo compromisso público para poder ser alcançado. As vias prioritárias para dar resposta a este desafio são:

- promover a diversidade social no espaço urbano em todas as suas formas (estrato social, nacionalidade, idade, etnia, etc.), nomeadamente, mediante a reserva de uma percentagem de fogos nos novos empreendimentos (construção nova e reabilitação) para habitação a custos acessíveis, o desenvolvimento de políticas de reversão da concentração do alojamento social e a promoção da mobilidade residencial dos grupos menos favorecidos;
- desenvolver intervenções direccionadas às áreas de concentração de carências e problemas, sejam estas centrais, peri-urbanas ou outras, com base nos princípios da participação e da parceria, que abordem de forma integrada os problemas sociais,

económicos e físicos em presença, de modo a inverter as tendências de declínio e a integrar estas áreas e as suas populações no processo de desenvolvimento global da cidade e no tecido físico da mesma;

- favorecer a diversidade de oferta habitacional, tirando partido da diversidade de tipologias habitacionais existente na cidade para dar resposta às diferentes necessidades e aspirações dos agregados familiares, evitando a homogeneização da oferta e a perda de património arquitectónico histórico e adequando, simultaneamente, a oferta de habitação à tendência de diminuição do tamanho dos agregados familiares e ao tipo de procura existente nas áreas centrais;
- promover a diversidade de funções no espaço urbano, tendo em atenção a compatibilidade entre as mesmas e entre estas e o tecido físico de suporte;
- garantir uma cobertura adequada e equilibrada dos equipamentos e serviços públicos em todo o território e promover novas centralidades nas freguesias periféricas;
- melhorar a gestão do parque habitacional público e adequar os apoios públicos à habitação às características socioeconómicas dos agregados familiares;
- parar os processos de desvalorização e declínio urbano mediante uma monitorização sistemática do desenvolvimento socioeconómico das áreas urbanas, para permitir uma implementação atempada de medidas que contrabalancem as tendências negativas.

3 – Alcançar uma atractividade sustentada

A evolução da população residente em Lisboa resulta do balanço entre a população que sai da cidade e da que entra na mesma. Com efeito, se não se tivesse em conta os novos habitantes que se mudaram para a cidade na década de noventa, a perda de população atingiria quase os 30%. Apesar de Lisboa continuar a ser um destino de residência atractivo, é necessário garantir que esta tem a capacidade de reter os actuais residentes. Para tal é necessário complementar as medidas apontadas anteriormente com uma actuação que vise reforçar os factores de atractividade da cidade e garantir a qualidade de vida global dos seus residentes. As vias prioritárias para dar resposta a estes objectivos são:

- garantir a existência, a qualidade e a segurança dos espaços colectivos (incluindo espaços públicos, áreas verdes, infra-estruturas e equipamentos), entendidos como os elementos estruturadores das actividades, do funcionamento e da vivência da cidade;
- terminar os projectos urbanos em curso e colmatar os vazios urbanos;
- promover o comércio, os equipamentos e os serviços de proximidade;
- garantir as necessidades básicas de estacionamento dos residentes;

- apoiar e incentivar as iniciativas e a participação dos cidadãos na dinamização social, económica e cultural dos seus bairros, bem como na sua qualificação física;
- preparar a cidade para o aumento da população idosa, dando resposta às suas necessidades específicas e aproveitando as suas capacidades para contribuir para o desenvolvimento da cidade, mediante a promoção do envelhecimento activo.

No que diz respeito à qualificação do espaço urbano e à melhoria das condições de vida da população, convém sublinhar a importância de uma gestão de proximidade que ambicione a níveis de excelência. A participação activa da população nas decisões que afectam de forma directa o seu modo de vida não é somente um direito, como um contributo fundamental para garantir que os objectivos de excelência podem ser alcançados e um meio eficaz para reforçar as ligações dos cidadãos à sua área de residência, aumentando assim a capacidade da cidade reter população. A participação directa da população na gestão e melhoria do ambiente urbano e no desenvolvimento local é ainda uma forma de mobilizar recursos adicionais para estas matérias.

4 – Medidas transversais

Para além das áreas de actuação específicas anteriormente enunciadas, existe um conjunto de medidas que, embora sejam fundamentais para dar resposta à Pergunta 1, têm um carácter mais transversal, ou recaem mesmo sob as áreas tratadas pelas outras questões. De entre estas últimas destacam-se:

- Pergunta 2 – dar prioridade ao peão no espaço público e garantir o acesso universal de todos aos espaços, serviços e equipamentos; lutar contra a exclusão social em todas as suas formas;
- Pergunta 3 – criar um modelo de mobilidade sustentável, reduzindo o tráfego automóvel e promovendo os transportes públicos, a deslocação pedonal e o uso da bicicleta;
- Pergunta 4 – garantir a oferta de emprego na cidade como factor fundamental para a fixação de população;
- Pergunta 5 – preservar o património arquitectónico, na sua autenticidade e integridade, e promover património cultural das comunidades;
- Pergunta 6 – promover uma governança eficiente, participada e de proximidade; flexibilizar e simplificar os procedimentos e a gestão administrativa; descentralizar parte das decisões e das competências de gestão para o nível dos bairros; restabelecer a confiança dos cidadãos nos governantes e nas instituições; promover uma gestão proactiva e

responsabilizadora dos serviços camarários, em vez de passiva, burocratizada e resistente ao trabalho entre serviços.

De entre os aspectos que devem ser tidos em conta de forma transversal em todo o planeamento do desenvolvimento futuro da cidade destacam-se:

- reconhecer as complementaridades da cidade com outras partes da área metropolitana e desenvolver esforços de concertação de estratégias (nomeadamente, ao nível dos transportes, ecologia, habitação, ligações urbanísticas e paisagísticas, etc.);
- implementar políticas e processos continuados, que correspondam a compromissos de longo prazo, assumidos pelos poderes públicos e apoiados pelos cidadãos;
- tornar os instrumentos de gestão municipal menos vulneráveis à passagem do tempo, permitindo acautelar as certezas (proteger os valores do património cultural e ambiental; assegurar as áreas necessárias para a implementação das políticas públicas e infra-estruturas, etc.) e gerir as incertezas, adaptando-se às oportunidades de interesse colectivo não previsíveis aquando da sua aprovação formal;
- integrar e coordenar as políticas sectoriais, as escalas de actuação e as acções dos vários intervenientes no desenvolvimento da cidade (sector público, privado, associativo, comunitário, etc.).

PERGUNTA 2 – COMO TORNAR LISBOA UMA CIDADE AMIGÁVEL, SEGURA E INCLUSIVA PARA TODOS?

Comissário: *Manuel Graça Dias*

SUMÁRIO EXECUTIVO

Grande parte do mau estar urbano que em muitos espaços de Lisboa contribuirá para a sensação de uma cidade pouco amigável, pouco segura e pouco inclusiva, radicará, sobretudo, nos excessos cometidos pelas demasiado omnipresentes soluções viárias² que, um pouco por todo o mundo, têm vindo a ser combatidas através de políticas públicas de oferta de transporte colectivo, de modo a tirar protagonismo aos veículos privados, servindo ainda de pretexto para operações integradas de regeneração dos espaços públicos servidos pelos novos meios de transporte, tão reconhecidamente maltratado (e veja-se, a este propósito, o sucesso que tem sido a operação "metro de superfície do Porto").

Necessita-se, urgentemente e primeiro que tudo de uma nova ideia urbanística, altamente exigente em matérias que respeitem à infra-estrutura rodoviária, uma nova ideia urbanística que aposte na multimodalidade e na intermodalidade, bem como no reajuste do espaço viário no sentido da conquista de espaço público qualificado. Uma nova ideia urbanística com enorme capacidade de gerar diversidade: diversidade de espaços, diversidade de modos, diversidade de pessoas, diversidade de oportunidades. Diversidade em geral, como o atractivo diferenciador do centro relativamente à monotonia e à mono funcionalidade das periferias.

Sugere-se, ainda, uma nova arquitectura institucional para o desenho das prioridades cuja escala é metropolitana e não concelhia.

Sendo Lisboa um hiper-centro produtor de hiper-periferias (muito rarefeitas em funções não residenciais, criadoras de emprego), acentua-se a necessidade de obter um acordo de médio/longo prazo sobre as grandes questões do território metropolitano (a mobilidade, para começar, mas também a descentralização efectiva de actividades criadoras de emprego e a planificação estruturada das necessidades habitacionais).

Dada a excessiva sectorialização das políticas (que ainda que sectoriais possuem efeitos territoriais muito fortes, como as redes infra-estruturais, a logística, ou as macro decisões em matéria de equipamentos de grande dimensão/polarização), dever-se-á comprometer mais o Estado Central e os seus departamentos (afinal o Estado Central tem uma presença e uma acção fortíssimas no território municipal de Lisboa).

Pensa-se, então, poder vir a ser criada uma Autoridade de Articulação, não um PROT (muito pesado, com dificuldades de legitimação política, etc.), mas algo ao estilo de um SCOT (Schéma de COhérence Territoriale) francês, mas mais simplificado – veja-se o de Montpellier³ – gerido por uma estrutura leve (nunca as Juntas Metropolitanas, no cenário actual de competências e meios de acção), com um executivo politicamente legítimo e bastante equidistante dos poderes municipais. Um executivo *light*, com poucas funções, ainda que muito claras e bem objectivadas, e dispendo de um orçamento (uma missão, portanto).

O contributo para a Carta Estratégica de Lisboa que o grupo de reflexão que se encarregou de responder à questão nº 2, "**Como tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva para todos?**", gostaria de deixar, talvez possa ser sintetizado em algumas frases bandeira que muito nos agradaria viessem a ser tomadas em linha de conta na revisão do PDM agora em elaboração.

1 - INTRODUÇÃO DE MUDANÇAS NO SENTIDO DE TORNAR PROGRESSIVAMENTE DESNECESSÁRIO O RECURSO AO TRANSPORTE PRIVADO EM LISBOA

2 - RECUPERAÇÃO DOS CENTROS HISTÓRICOS DA CAPITAL DE MODO A TORNÁ-LOS VERDADEIRAMENTE ATRACTIVOS PARA A VIDA CONTEMPORÂNEA

3 - REVIVIFICAÇÃO DOS BAIRROS MAIS PERIFÉRICOS E “PROBLEMÁTICOS” COOPTANDO-OS PARA A CIDADE E RETIRANDO-LHES O ESTIGMA DA GUETIZAÇÃO

4 - TOMADA RESOLUTA DE DECISÕES TENDENTES A RESOLVER EXPRESSIVA E URGENTEMENTE AS CONDIÇÕES DE VIDA DAS PESSOAS SEM ABRIGO NA CIDADE DE LISBOA

³ “Institué par la loi Solidarité et Renouvellement Urbains (SRU) du 13 décembre 2000 portée par Jean-Claude Gayssot, alors ministre des Transports, le Schéma de cohérence territoriale est le principal outil d'aménagement du territoire à l'échelle des intercommunalités. Il organise les développements en respectant l'équilibre entre ville et nature et en coordonnant urbanisme et transports. Il assure la mise en cohérence du Plan de déplacements urbains (PDU), du Programme local de l'habitat (PLH) ainsi que des Plans locaux d'urbanisme (PLU) qui relèvent de la compétence des communes.” [http://www.montpellier-agglo.com/97282279/0/fiche___pagelibre/&RH=1159291527598&RF=1140897249790 (cons. em 2009-06-04)]

1 - INTRODUÇÃO DE MUDANÇAS NO SENTIDO DE TORNAR PROGRESSIVAMENTE DESNECESSÁRIO O RECURSO AO TRANSPORTE PRIVADO EM LISBOA

- **Construção** de parques de estacionamento dissuasores, numa coroa em volta da cidade, desejavelmente em articulação com os municípios vizinhos e ligados a confortáveis nós de transporte público, com custos bastante reduzidos sempre que associados aos títulos de transporte utilizados.
- **Criação** de "dificuldades" físicas ao trânsito de atravessamento, nomeadamente, "passadeiras alteadas", semaforização mais lenta, velocidades máximas baixas, alargamento de passeios, facilidades para velocípedes não poluentes, etc., em toda a rede de ruas e avenidas da cidade, levando o automóvel a ser encarado, sobretudo, como um meio de transporte excepcional, ao qual se deva recorrer também excepcionalmente.
- **Recuperação** progressiva das linhas de eléctrico "históricas".
- **Introdução**, sempre que possível (beira-rio, Avenidas Novas, Parque das Nações, Alta de Lisboa) de novas linhas de "eléctrico rápido" ou de "metro ligeiro de superfície", em detrimento da continuação da pesada rede de metro enterrado.
- **Organização** de sistemas logísticos de distribuição urbana com recurso à rede de eléctricos (carga-eléctricos) e/ou ao já existente serviço de *míni bus* "porta-a-porta", o qual deveria ser reavaliado no sentido de poder vir a conter também estoutra valência.

2 - RECUPERAÇÃO DOS CENTROS HISTÓRICOS DA CAPITAL DE MODO A TORNÁ-LOS VERDADEIRAMENTE ATRACTIVOS PARA A VIDA CONTEMPORÂNEA

- **Encorajamento** (com prémios, pecuniários, de isenções fiscais ou outros) das boas práticas de recuperação do património construído.
- **Criação** (com o apoio de fornecedores?) de um Caderno de Exemplos (introdução de elevadores em edifícios antigos, recuperação de portas e portadas em madeira, recuperação e introdução de vidros duplos em caixilharias em madeira, recuperação e isolamento de coberturas inclinadas, recuperação e introdução de novas chaminés, introdução de painéis solares, possibilidades de rebocos e pinturas, recuperação de superfícies azulejares, recuperação de cantarias, etc.) que, sem cercear ou limitar os vários tipos de resposta, possa funcionar como guião, sobretudo em casos de projectos auto-orientados.

- **Revitalização** e renovação urbana dos espaços públicos degradados ou tão só esquecidos [recuperar a materialidade do espaço público (manter e guardar jardins; libertar os passeios; cuidar das zonas que envolvem as escolas; plantar árvores junto às ruas; implementar sistemas de tolerância zero para as infracções na condução; implementar sistemas de tolerância zero para as infracções nas obras e estaleiros), a propósito da introdução de novas linhas de transporte sobre carris.
- **Incremento** de pequenos silos de estacionamento de bairro para moradores que possam tornar mais atractiva a oferta de habitação no(s) bairros(s) histórico(s).
- **Conquista** de parques públicos seguros para bicicletas ou outro tipo de transportes individuais ligeiros (*Segways*, bicicletas eléctricas, trotinetas também eléctricas, etc.) nos locais de grande concentração de emprego (cativando percentagens realistas nos já existentes parques de estacionamento para viaturas).
- **Continuação** da exigência de respeito pelas normas tendentes à universalidade de acesso a todos os espaços da cidade por parte de pessoas com mobilidade temporária ou permanentemente reduzida.

3 - REVIVIFICAÇÃO DOS BAIROS MAIS PERIFÉRICOS E “PROBLEMÁTICOS” COOPTANDO-OS PARA A CIDADE E RETIRANDO-LHES O ESTIGMA DA GUETIZAÇÃO

- **Transformação** de uma percentagem adequada de antigas unidades de habitação camarárias, nos diversos bairros, em edifícios em *open-space*, a alugar posteriormente a preços muito competitivos, para oficinas, escritórios diversos ou a indústrias de novo tipo, não poluentes.
- **Libertação** progressiva dos pisos térreos dos edifícios de habitação camarários hoje afectos a usos residenciais, no sentido da sua transformação em espaços culturais, comerciais (de restauração ou outros), oficinais, industriais ou, mais simplesmente, de estacionamento.
- **Conversão** de apartamentos pertencentes a edifícios de habitação camarários, hoje com áreas muito reduzidas, em situações de maior conforto, por anexação de unidades originalmente organizadas em esquerdo/direito ou em contiguidade.
- **Montagem** de uma Autoridade para a Igualdade (adstrita ao já existente Conselho Municipal para a Interculturalidade e Cidadania⁴?) pró-activamente aberta para ouvir os problemas dos

⁴ **Conselho Municipal para a Interculturalidade e Cidadania (CMIC)**: Criado em 1993, então com a designação de Conselho Municipal para as Comunidades Imigrantes e Minorias Étnicas, como instrumento de reforço das políticas de integração dos imigrantes,

discriminados, para os encaminhar para a resolução de problemas, para os convidar para a definição de políticas.

- **Inclusão** de um "balcão", dentro desta Autoridade para a Igualdade, que se comportará como uma "agência" de aluguer de casas, conquistando a confiança dos proprietários, funcionando como "fiador", garantindo as cauções aos promitentes arrendatários. Este balcão deverá também poder verificar *in loco* a qualidade dos espaços propostos para arrendar, negando-se a "apadrinhar" casas em más condições físicas, de salubridade duvidosa ou ainda cujo preço seja considerado excessivo (fomentar a habitação diferenciada através de programas baseados em lógicas de descriminação positiva).

- **Manutenção** das escolas públicas com níveis de qualidade aceitáveis.

- **Desenvolvimento** de acções que dêem visibilidade às produções culturais minoritárias.

- **Incentivo** do uso dos equipamentos públicos nos bairros, promovendo sobretudo a mistura e diversificação dos horários (ou construção de novos equipamentos, quando os bairros não estiverem convenientemente servidos), nomeadamente, escolas (fora das horas de aulas, nas modalidades, biblioteca, ginásio, salão de festas ou reuniões e campos de jogos), museus, bibliotecas (municipais e/ou adstritas às escolas públicas), centros culturais de bairro, cinemas e teatros municipais, piscinas, campos de jogos, ginásios e pavilhões desportivos.

4 - TOMADA RESOLUTA DE DECISÕES TENDENTES A RESOLVER EXPRESSIVA E URGENTEMENTE AS CONDIÇÕES DE VIDA DAS PESSAS SEM ABRIGO NA CIDADE DE LISBOA

- **Descentralização**, ao longo da cidade, das várias acções com vista à criação de condições de apoio aos sem-abrigo.⁵

respeitando as diferentes identidades resultado da diversidade cultural da cidade e dos princípios democráticos nacionais. A presente designação e a alteração do Regulamento Geral do Conselho foram aprovadas através da Deliberação nº 1059/CM/2008, de 19 de Novembro, e da Deliberação nº 3/AM/2009, de 20 de Janeiro. O CMIC assume um importante papel enquanto estrutura consultiva do município, integrando diversas associações e promovendo a sua participação activa na vida cívica da Cidade. Desta forma, contribui para que Lisboa estabeleça um diálogo de proximidade, na sua dimensão social e cultural, através de uma plataforma de cidadania e tendo em vista uma co-responsabilidade consertada na promoção do diálogo intercultural. [Departamento de Acção Social da CML]

⁵ "Na cidade de Lisboa, à semelhança de outras áreas urbanas, as opções de pernoita dos indivíduos sem domicílio fixo variam entre a possibilidade de pernoita em pensões, em centros de alojamento temporário a funcionarem sob gestão de instituições sem fins lucrativos, em espaços residenciais ou não residenciais abandonados *privatizados* pelos próprios indivíduos sem-abrigo, sem as mínimas condições de habitabilidade e salubridade, em veículos abandonados, até à possibilidade de pernoita ao relento, isto é, em arcadas de prédios, passeios públicos, debaixo de pontes e viadutos, terrenos expectantes e outros recantos da cidade, ou seja a viverem em espaço público." [Rede Social de Lisboa (Grupo de Trabalho para Pessoas Sem Abrigo). 2009. *Proposta de plano cidade para pessoas sem abrigo Lisboa* (texto policopiado) Lisboa: CML, Abril, p.15]

- **Construção** (com recurso a conjuntos unitários -- “Palácios de Sem Abrigo”--, ou, pelo contrário, a unidades independentes⁶), de Centros de alojamento temporário (acolhimento também diurno); Centros de alojamento assistido, em articulação com estruturas de saúde, nomeadamente o Plano Integrado de Prevenção da Toxicodependência (acolhimento também diurno); Ateliers ocupacionais (acolhimento sobretudo diurno); Refeitórios/cantinas; Balneários e sanitários públicos; Programas de ensino básico e /ou alfabetização ou só de ensino do português⁷, visando a posterior integração (ligados à rede de escolas camarária); Clubes de inserção profissional (formação, bolsas de emprego, concessão de microcrédito).

Anexos:

1 Álvaro DOMINGUES. “Como tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva para todos? (ou Adão e Eva no paraíso, antes da serpente)”

2 António Pérez BABO. “Linha 6 - O que poderemos entender hoje por ‘cidade segura’?”

3 Filomena Paiva SILVANO. “O que poderemos entender hoje por ‘cidade inclusiva’?”

4 Miguel Vale de ALMEIDA. “O que podemos entender hoje por ‘cidade para todos’?”

⁶ “Existem na cidade 494 camas mas importa reorganizar as estruturas de alojamento existentes pois a quantidade não tem sido garantia de um serviço humanizado e de qualidade. É necessário reestruturar o que existe e simultaneamente criar novas respostas de alojamento transitório, de modo a aumentar a capacidade de resposta e proporcionar uma rede de alojamento com padrões de qualidade em estruturas de menor dimensão (centros de alojamento temporário) nas diversas modalidades propostas no âmbito da Estratégia Nacional.” [idem: 31]

⁷ Segundo o Grupo de Trabalho Motivação e Encaminhamento (GTME), promovido pela CML, das 1187 pessoas sem-abrigo, contactadas e identificadas ao longo de 2007 na cidade de Lisboa, 31,8% (cerca de 400), seriam estrangeiras. Destas, e entre 40 nacionalidades diferentes contactadas, 36,5% seriam provenientes dos PALPOS, 34,7%, da Europa de Leste, 7,1%, da Ásia, 7,1%, da América Latina, 6,3%, de outros países africanos e 5,3% de outros países europeus. [idem: 22]

PERGUNTA 3 – COMO TORNAR LISBOA UMA CIDADE AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL E ENERGETICAMENTE EFICIENTE?

Comissário: *Tiago Farias*

SUMÁRIO EXECUTIVO

O desafio que foi proposto à presente equipa de trabalho foi o de encontrar estratégias e soluções que permitissem contribuir para responder à pergunta **“Como tornar Lisboa uma cidade ambientalmente sustentável e energeticamente eficiente?”**

É unânime a convicção de que a cidade de Lisboa deve ser uma “cidade de bairros”, pensada, planeada e assumida para no futuro ser de e para as pessoas. Neste sentido, a sustentabilidade energética e ambiental de Lisboa poderá ser alcançada recorrendo a uma nova forma de encarar a cidade, reorganizando e dignificando o espaço público, o património natural e o edificado, criando-se assim também condições para uma eficaz alteração de comportamentos da população com vista à protecção ambiental e à eficiência energética, sendo que as tecnologias mais inovadoras deverão surgir numa óptica de complementaridade, não como a solução chave do problema.

Naturalmente que uma Lisboa mais sustentável ambientalmente e mais eficiente do ponto de vista energético deverá consumir menos água, menos energia eléctrica, menos combustíveis fósseis, assim como promover a reabilitação da sua estrutura ecológica e do Rio Tejo, tratar as suas águas residuais, reduzir a sua produção de resíduos sólidos urbanos, e emitir menos poluentes atmosféricos e ruído urbano. Mas ficou claro da reflexão realizada pelos especialistas que em Lisboa é prioritário intervir estrategicamente ao nível de dois sectores: o dos edifícios e o dos transportes, responsáveis pela esmagadora maioria dos consumos de energia e pelas emissões de poluentes atmosféricos e ruído.

Relativamente ao sector dos edifícios é necessária uma intervenção essencialmente a nível estrutural e comportamental. Sabendo que a vida útil dos edifícios é de várias décadas, Lisboa terá de apostar não apenas na eficaz aplicação dos novos regulamentos (certificação, comportamento térmico, sistemas energéticos e climatização), na promoção de novas formas de arquitectura

(bioclimática, eco-construção, etc) e das energias renováveis, mas também na forma como potenciará a revitalização de edifícios no centro urbano lisboeta que, em parte, se apresentam degradados ou devolutos.

Torna-se, assim, urgente fomentar ainda mais as medidas de revitalização do edificado já em curso, no sentido de repovoar Lisboa e devolver aos residentes o espaço urbano mais nobre da cidade. Paralelamente urge promover a alteração de comportamentos que conduza à redução dos gastos energéticos associados quer aos edifícios residenciais, quer aos do comércio e serviços.

Quanto ao sector dos transportes, ficou claro que o sistema de mobilidade de Lisboa tem de ser dimensionado cada vez mais a pensar numa cidade moderna, competitiva e agradável para quem nela vive, trabalha ou a visita, fazendo com que o elemento central passe a ser o cidadão enquanto peão e não os carros.

Ao repensar toda a estrutura de mobilidade urbana para os modos suaves estaremos a requalificar social e ambientalmente o centro urbano, promovendo o repovoamento de Lisboa e contribuindo para que mais pessoas deixem de sentir necessidade de realizar viagens pendulares motorizadas. Para que tal aconteça o espaço urbano de cada bairro terá de ser mais envolvente, levando a que o estacionamento e os eixos rodoviários passem a ser um complemento e não o centro das atenções.

A vida de bairro recorrendo aos modos suaves atingirá a sua plenitude se os transportes colectivos forem ainda mais eficientes e capazes de unir de uma forma continuada os diferentes bairros assim como os concelhos vizinhos.

A união dos bairros deverá igualmente surgir de uma forma natural recorrendo à estrutura ecológica de suporte à cidade onde os modos suaves se enquadram perfeitamente. Seria assim aliar a sustentabilidade ecológica da cidade à mobilidade mais eficiente e saudável entre bairros.

O futuro mais eficiente e sustentável da cidade (2024) assentará menos nas revoluções tecnológicas, e mais numa revolução de gestão local e comportamental. É, assim, urgente conseguir consensos políticos para implementação de medidas de gestão do espaço público, dos edifícios e da mobilidade que encorajem a vida de bairro, a utilização dos modos suaves e dos transportes colectivos e que penalizem fortemente a mobilidade em automóvel no centro da cidade. Ou seja,

para implementar as soluções identificadas, o Município ou, mais especificamente, a governança, torna-se um elemento fundamental enquanto condutor da gestão da cidade.

Para além de todas estas medidas, a curto/médio prazo é primordial o investimento em sensibilização, educação e formação, em especial da geração mais nova que conduzirá o futuro da cidade.

Podemos, assim, afirmar que a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética de Lisboa estão extremamente dependentes da governança, da recuperação de população para o centro urbano levando ao renascimento do conceito de bairro, da existência de um ambiente seguro e agradável, da partilha da energia, da eficiência energética nos edifícios e nos transportes, da requalificação dos espaços públicos e da capacidade económica da cidade de investir nas soluções propostas.

Em suma, grande parte da resposta à questão em análise assentará na integração, coerência, e capacidade de liderança que se venha a alcançar para ultrapassar os desafios colocados por todas as áreas abordadas na carta estratégica. Pois uma Lisboa rejuvenescida, segura, socialmente equilibrada, potenciadora de riqueza e que se redescobre pela sua beleza e património, é uma cidade claramente mais eficiente e sustentável.

PERGUNTA 4 – COMO TRANSFORMAR LISBOA NUMA CIDADE INOVADORA, CRIATIVA, CAPAZ DE COMPETIR NUM CONTEXTO GLOBAL, GERANDO RIQUEZA E EMPREGO?

Comissário: *Augusto Mateus*

SUMÁRIO EXECUTIVO

O desafio proposto era o de identificar necessidades, tendências, oportunidades e desafios e formular bases estratégicas para a construção de soluções que permitissem contribuir para responder à pergunta “Como transformar Lisboa numa cidade inovadora, criativa e capaz de competir num contexto global, gerando riqueza e emprego?”

A organização do trabalho desenvolvido, que encontrava no seminário realizado a 25 de Maio um elemento central, foi orientada em torno da reflexão e análise de experiências, estratégias e propostas de utilidade para a **promoção da competitividade, inovação e criatividade de Lisboa**. Neste contexto procurou-se abordar, nomeadamente, as realidades e perspectivas do desenvolvimento económico de Lisboa, os grandes cenários, no contexto global e europeu, da internacionalização competitiva de Lisboa, os processos que podem permitir a Lisboa afirmar-se no paradigma da economia do conhecimento, valorizando, em especial, o ensino superior, a ciência e a inovação, e como pólo criativo relevante, o papel da logística urbana na melhoria da mobilidade e no descongestionamento como factores competitivos e papel e organização da acção estrutural pública e privada no futuro de Lisboa.

A Carta Estratégica deve, assim, poder vir a representar um instrumento de programação, promoção e concertação capaz de se ir impondo, num processo aberto de aprofundamento de soluções e alargamento de iniciativas, como o grande referencial para os agentes públicos e privados que, com as suas decisões, “fazem” a Cidade e a Região e contribuem para a sua atractividade e relevância à escala nacional, europeia e mundial.

A Carta Estratégica só será capaz de alcançar essa dimensão se vier a constituir um verdadeiro instrumento colectivo, orientado pelo futuro e marcado por uma abordagem positiva e construtiva dos problemas, necessidades e desafios da Cidade, isto é, se for capaz de se transformar **num instrumento de renovação das ideias e dos processos de desenvolvimento económico e social**.

A Carta Estratégica só contribuirá positivamente para a resposta á questão colocada se for capaz de “convencer” os cidadãos, os investidores, os visitantes e os decisores públicos da importância decisiva, numa época de globalização, da relevância do “capital urbano e territorial” das cidades, isto é, da sua capacidade de se diferenciar positivamente na aptidão para favorecer a criação de riqueza, a coesão social e a qualidade de vida, concentrando competências e talentos, gerando organizações eficientes, produzindo cultura e conhecimento e atraindo residentes e visitantes.

As tendências pesadas analisadas, os cenários alternativos dotados de alguma probabilidade, bem como os principais problemas e necessidades identificados, aconselham a adopção de uma **ideia central transversal** a todas as acções e iniciativas que venham a promover e a incentivar, que é a de uma Cidade/Região efectivamente protagonista da criação de riqueza baseada no conhecimento, na cultura e na criatividade.

A prossecução deste objectivo deve procurar alicerçar-se num **processo territorial dominante** - uma Cidade/Região reequilibrada, porque mais forte e activa no plano internacional, porque menos pesada no plano nacional, porque finalmente organizada no plano metropolitano e porque, também, finalmente, eficientemente descentralizada no plano dos serviços e equipamentos de proximidade - e num **modelo económico e social renovado** - uma Cidade/Região sem medo da eficiência, porque favorece uma economia de mercado dinâmica, e segura das vantagens da coesão social, porque alarga e aprofunda as formas de participação democrática.

A Carta Estratégica deve ser concebida, neste quadro, como um **instrumento de construção da possibilidade de uma mudança real para Lisboa**, favorecendo o surgimento de projectos concretos para um território concreto realizados por pessoas e organizações concretas, fugindo das referências genéricas e virtuais que, boas ou más, não produzem mudanças efectivas.

Se a solução para a questão colocada só pode ser encontrada num caminho em que **Lisboa se tornando internacionalmente mais competitiva**, importa perceber que esse caminho só será sustentável se for capaz de produzir novos equilíbrios entre o económico e o social, entre o privado

e público e entre o internacional e o doméstico, articulando os vários níveis territoriais relevantes, sejam eles o bairro, a cidade, a área metropolitana, a região, o país, a Europa ou o mundo.

Uma Cidade/Região de Lisboa que se apoia na sua **eficiência** para progredir na sua **coesão**, significa construir uma “vida nova” marcada pela referência de uma região capital europeia com força para se desenvolver sem depender dos fundos estruturais de coesão, colocando a competitividade como objectivo central de um desenvolvimento económico polarizado pelos ganhos de produtividade e a vantagem da criação (possível) de novos e melhores empregos sobre a tentativa (impossível) de manter emprego em actividades pouco eficientes.

A dimensão da **internacionalização** será decisiva para inverter e renovar a base da criação de riqueza em Lisboa, alargando a sua inserção em actividades transaccionáveis viradas para mercado alargados, com base no conhecimento, em factores avançados e na utilização intensiva dos mecanismos da “sociedade da informação”, alavancados pela inovação e diferenciação.

A dinamização do crescimento e o emprego, em Lisboa, depende da capacidade de (re)construir funções valorizadas de intermediação europeia, atlântica e mundial (turismo, logística, oceanos, língua, lazer, envelhecimento, cosmopolitismo, comunidades) nos planos económico, político e cultural, e é aquela que é capaz de desbloquear a sua mobilidade e adaptabilidade internas e externas caminhando de forma sustentada, mas determinada e consistente, para a montagem das grandes redes metropolitanas, para a viabilização das grandes plataformas de conectividade internacional e para as grandes mudanças de reorganização dos tempos de trabalho e lazer.

A globalização parece favorecer Lisboa, gerando maior probabilidade de atrair consumidores e visitantes, graças a boas acessibilidades e bons preços. Cidade de experimentação, bem sucedida pela combinação de características naturais, históricas, humanas e culturais, Lisboa agrada, mas podia surpreender e ser uma experiência inesquecível a que importaria voltar. Elevar Lisboa da classificação de agradável a Inesquecível constitui um desafio decisivo, quando colocamos objectivos de promoção da competitividade e de geração sustentável de riqueza.

A promoção da emergência e consolidação de Lisboa como pólo inovador, capaz de competir concorrencialmente à escala global e de gerar riqueza e emprego ao ritmo necessário para satisfazer as expectativas da sua população, implica concentrar esforços adicionais em três direcções fundamentais:

1. - O reforço das suas dimensões de cidade do conhecimento, densificando, aglomerando e internacionalizando as actividades de ensino superior e investigação científica e técnica, explorando, nomeadamente as sinergias territoriais relativas aos aspectos positiva diferenciadores da qualidade de vida em Lisboa;
2. - A valorização drástica da afirmação autónoma de Lisboa no mundo das marcas e da criatividade, viabilizando não só o desenvolvimento de formas inovadoras de marketing territorial, como o reforço da atractividade da cidade para trabalhar, residir e visitar, por um lado, e para localizar empresas e actividades criativas polarizadas pelo conhecimento e pela cultura;
3. - A construção de um modelo de governança da Cidade/Região ancorado em responsabilidades temáticas e territoriais dotadas de racionalidade e massa crítica, onde os instrumentos tenham a dimensão dos objectivos (nem de menos, nem demais) e onde se possam potenciar e acumular os efeitos das decisões tomadas à escala local, regional e central, num novo quadro de cooperação institucional (público-público) e de confiança nas parcerias de futuro (público-privado).

PERGUNTA 5 – COMO AFIRMAR A IDENTIDADE DE LISBOA NUM MUNDO GLOBALIZADO?

Comissária: *Simonetta Luz Afonso*

SUMÁRIO EXECUTIVO

A resposta a esta questão, do nosso ponto de vista, tem de estar suportada pela construção de um discurso que identifique e enquadre as questões identitárias que fazem de Lisboa uma cidade única e que permita a construção de uma *unique selling proposition*. Ora as características identitárias únicas, que não podem ser replicadas, têm de ser necessariamente procuradas na cultura da cidade e dos seus habitantes. Parece-nos indispensável uma abordagem multidimensional que ajude a responder à pergunta “Como afirmar a identidade de Lisboa num mundo globalizado”:

Identificámos quatro dimensões de análise que deveriam conduzir todo o processo (a discussão e a construção de um discurso que permitisse uma formulação estratégica):

1 – “Marca Lisboa”

Existe uma marca Lisboa? Existindo ou não, a cidade recebe cerca de 2.300.000 turistas estrangeiros por ano. Estamos longe de partir do zero. Quais são as forças de Lisboa? O que deve ser melhorado? Talvez a construção de um “discurso que junte todas as pontas”. Quais as motivações dos que nos visitam? Qual será proposta singular de Lisboa? Será Lisboa a cidade das partidas e chegadas? A cidade das viagens? Dos Descobrimentos ao desassossego de Bernardo Soares, essa grande viagem interior de Fernando Pessoa.

O discurso político tende a insistir sempre na modernidade, importante sem dúvida, mas será que os que nos visitam não querem saber mais sobre o nosso passado? Não poderiam ser mais os visitantes, com um discurso descomplexado e moderno sobre o passado? Um passado que fez de Lisboa uma cidade exemplar do ponto de vista da tolerância.

A viagem é um conceito muito operativo (do ponto de vista cultural e económico), que permite articular uma mensagem que junta o passado e o presente. Também do ponto de vista interno, o dos lisboetas, a construção de uma marca forte é fundamental para a coesão interna da cidade.

2 – “Património e Equipamento”

Este é um aspecto fundamental na construção identitária de uma cidade, sobretudo numa “cidade antiga” como é Lisboa.

Uma qualquer análise SWOT sobre Lisboa não pode deixar de considerar o património histórico e urbano da cidade (com aspectos tão únicos como “o azulejo”), uma “força” da cidade. Lisboa é História, é Comida, é Identidade Urbana, é o Fernando Pessoa, mas também é descaracterização e degradação do património construído, abandono e prédios entaipados.

Uma outra característica que a distingue de outras cidades do país, é que Lisboa junta numa mesma cidade História e Modernidade: O Museu de Arte Antiga e o Museu Berardo, Os Jerónimos e o Pavilhão Atlântico, O São Carlos e o CCB, o Castelo de São Jorge e a Fundação Gulbenkian, o MUDE e o Museu do Oriente. Ou o que dizer de uma proposta totalmente singular como é o caso do Oceanário de Lisboa? Estes são apenas alguns, dos muitos exemplos que poderiam ser dados.

Com toda esta variedade de oferta será possível construir a *unique selling proposition*?

3 – “Conteúdos e Programação”

A questão dos conteúdos e da programação é complementar à dos equipamentos. Existe um problema muito português (embora menos visível na cidade de Lisboa) que é construir equipamentos sem pensar simultaneamente nos conteúdos. É como ter um computador (hardware), sem aplicações (software), ou seja, um computador que não serve para nada (excepto para se poder dizer que o computador existe). Mantendo a metáfora tecnológica, que é muito ilustrativa, sabemos também que não sendo possível conjugar hardware e software “topo de gama” é preferível equipamento de gama média com aplicações variadas e de qualidade a equipamento extraordinário mas com fracas aplicações. Os conteúdos e a programação são a chave do sucesso dos equipamentos culturais (e não só) de uma cidade.

Existirá uma estratégia global para os conteúdos e programação da cidade? Haverá espaço para o desperdício que é a sobreposição (ou quase) de programações numa cidade da dimensão de Lisboa? Estas são questões importantes para aprofundar.

4 – “Comunicação”

A comunicação é um factor crítico para a construção da *unique selling proposition*. Após a construção da marca (que é claramente uma opção estratégica – onde nos vamos posicionar?), e que é resultado da verificação de um conjunto de condições objectivas: o património, o equipamento, os conteúdos e a programação, precisamos que todo o conceito se torne comum (a etimologia da palavra). Lisboa comunica-se bem? Provavelmente melhor no âmbito externo que interno. Será verdade esse “mito urbano” que é caro viver em Lisboa, e que leva milhares de pessoas a optar pelos subúrbios? A cidade algum vez apresentou uma “comunicação de combate” em relação aos municípios vizinhos?

Por outro lado, também a comunicação interna que é feita para os lisboetas tem um longo caminho a percorrer: Lisboa não precisa apenas de recuperar habitantes, que vivem noutros concelhos, precisa também de não deixar sair os que já cá vivem (ou que ainda cá vivem).

O trabalho de análise que permitiu a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Marca, Comunicação, Património/Equipamento e Conteúdos/Programação pelo grau de detalhe que envolve, e por ter sido resultado de um alargado processo de consulta, evidencia só por si um conjunto significativo de recomendações.

A equipa de trabalho da pergunta 5 considera, no entanto, que existe um grupo de recomendações de “elevada prioridade”. São as que aqui entendemos destacar.

1ª Conclusão:

- Lisboa tem património, equipamentos e oferta cultural adequados, a cidade de Lisboa encontra-se perfeitamente em linha com as cidades europeias da sua dimensão. Tem uma oferta capaz de cobrir todas as procuras: sol e praia, golfe e eventos desportivos, património e espectáculos,

gastronomia e noite, fado e touros... etc. Deve ser ponderado o conceito de **grande Lisboa** na estruturação da oferta cultural, de lazer e de entretenimento.

1ª Recomendação:

- Criação de uma plataforma digital (Portal) com as seguintes valências:

- Agenda cultural;
- Directório de património e equipamentos;
- Roteiros temáticos que organizem a visita à cidade de acordo com as suas múltiplas ofertas culturais e de lazer, e que devem estar disponíveis em múltiplos formatos, nomeadamente MP3;
- Esta plataforma deve integrar um sistema de ticketing, que possibilite a compra de entradas/bilhetes para toda a oferta disponível para a **grande Lisboa**.
- O portal deverá estar disponível em 5 línguas (numa primeira fase):
 - Português;
 - Espanhol;
 - Inglês;
 - Francês;
 - Alemão.

2ª Conclusão:

A distribuição dos equipamentos culturais e do património (por freguesia), quando sobreposta à distribuição populacional (por freguesia) evidencia o seguinte:

- As freguesias mais populosas da cidade são as que têm menos oferta de equipamentos culturais

2ª Recomendação:

Reforçando a ideia de descentralização de serviços camarários e dando utilidade a equipamentos existentes, parece fazer sentido apostar no conceito de **Lisboa dos Bairros**. Deverão ser utilizados como equipamentos de proximidade para fins culturais e de lazer, prestando também especial atenção à cultura amadora, sedes de juntas de freguesia, associações recreativas e desportivas, casas regionais, bem como outro património municipal disponível para o efeito.

Exemplos de oferta de proximidade (de acordo com as necessidades da população de cada bairro):

- Pequenas bibliotecas, em bairros não cobertos pela extensa rede de bibliotecas municipais;
- Salas de estudo;
- Locais de formação para os novos lisboetas e terceira idade no sentido de os iniciar em novas ferramentas para a utilização da cidadania;
- Pontos de acesso à internet;
- Recriar espaços de sociabilidade que recuperem o espírito de bairro;

3ª Conclusão:

O património edificado, nomeadamente o municipal, encontra-se muito degradado. Deverá ser exemplarmente recuperado para que possa ser criada uma referência de boas práticas para os privados.

3ª Recomendação:

a) Criar uma estrutura (ligeira), aliando valências das várias universidades de Lisboa, que integrasse urbanismo, engenharia, arquitectura, design, investigação em construção e história de arte, para salvaguardar os valores construtivos, a conservação patrimonial, a capacidade de integrar o antigo e o moderno, e a conservação do “saber fazer” e que partilhasse estes conhecimentos com a cidade.

b) Instituir um prémio para a melhor recuperação patrimonial feita por privados. Este conceito pode ser alargado, concedendo uma bonificação no IMI às melhores recuperações feitas durante o ano na cidade de Lisboa.

4ª Conclusão:

Falta de continuidade na implementação das estratégias para a promoção da cidade. A estratégia deveria ser da cidade e não a dos políticos.

Existe uma clara indefinição na marca da cidade, existindo mesmo diversas marcas para a cidade.

4ª Recomendação:

Parece ser fundamental uma clarificação/estabilização quanto ao conceito da “marca Lisboa”. Uma vez definida através de um processo participado, deverá ser respeitada e utilizada por todos os

departamentos, empresas e serviços municipais. Deveria existir um compromisso público por parte dos políticos em manter a marca da cidade inalterada durante um X número de anos.

5º Conclusão:

Deficiente e confusa sinalização e identificação das zonas de interesse da cidade e dos seus acessos.

5ª Recomendação:

É imperativo que os utilizadores da cidade (portugueses ou estrangeiros) conheçam o património, o equipamento, as estruturas hoteleiras, os melhores restaurantes... e o caminho para lá chegar. É necessário construir uma sinalética compreensível e moderna, que seja simultaneamente eficiente e eficaz e permanentemente actualizada de acordo com as mudanças na cidade.

6ª Conclusão:

É consensual que o museu e o património da cidade não dialogam com os habitantes/visitantes da cidade, não estão valorizados e não servem o seu objectivo principal, que deveria ser, entre outros:

- Dar a conhecer a cidade na sua essência, e a sua evolução histórica, caracterizando-a, fazendo-a entender e amar;
- Constituir-se como uma ferramenta de cidadania;
- Manter viva a memória da cidade, recuperar e dar à fruição os velhos arquivos e criar novos arquivos, designadamente de história oral, que se constituam como o passado do nosso futuro e documentem e dêem voz às novas vivências da cidade.

6ª Recomendação:

O museu da Cidade deveria permitir novas e múltiplas leituras dos diferentes sedimentos históricos da cidade, bem como dos seus habitantes, do seu património material e imaterial. Assim, mantendo o núcleo principal no Campo Grande, deveria ser criado um 1º centro de interpretação no Terreiro do Paço, que teria como principal missão fornecer uma leitura aprofundada, mas simultaneamente didáctica da Baixa pombalina. Deveria também cumprir a missão complementar de oferecer um conjunto de roteiros temáticos que levassem o visitante a conhecer o espírito da cidade na sua riqueza e diversidade.

Entre as múltiplas possibilidades, já enunciadas ao longo do relatório, deverá ser destacada pelo seu manifesto carácter emblemático e pela concentração de museus, património e equipamentos

culturais e pela densidade da procura, o **eixo Janelas Verdes – Ajuda – Restelo – Belém**. Ou seja na falta de uma grande estrutura museológica de nível mundial existe “um grande museu formado por um conjunto de médios/pequenos museus”, que documentam e cobrem a identidade e a história dos pais.

7ª Conclusão:

Lisboa é uma cidade diferente das outras capitais europeias, nessa diferença reside a sua atractividade. É uma cidade periférica, mas ao mesmo tempo central em relação ao Atlântico, sendo simultaneamente mediterrânica.

O rio fez de Lisboa a “Capital do Oceano”, o que sempre condicionou a sua vivência e organização. É a cidade das partidas e chegadas, ainda hoje habitada por “muitas e desvairadas gentes”, que influenciaram as suas manifestações culturais, estéticas, sociais e vivenciais. Lisboa é uma cidade acolhedora, integradora, amigável e onde o direito á diferença sempre foi tido em conta. Tudo isto, e muito mais, constitui o **espírito da cidade** que o visitante procura e reconhece, e que é o “cimento” da coesão dos alfacinhas, e por isso deve ser preservado.

7ª Recomendação:

“Lisboa deve manter-se uma cidade não franchisada”. Lisboa deve ter um *mix* de oferta, que combine a tradição e a modernidade, o local e o global. Deve manter nos seus bairros um equilíbrio sócio – económico e geracional. Deve manter o equilíbrio entre a cidade antiga, recuperada, respeitando os novos e os velhos usos e a cidade moderna, fazendo-as conviver numa harmonia desejável.

PERGUNTA 6 – COMO CRIAR UM MODELO DE GOVERNO EFICIENTE, PARTICIPADO E FINANCEIRAMENTE SUSTENTADO?

Comissário: *João Seixas*

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. É bastante paradoxal a presente situação de Lisboa: numa cidade com elevadas potencialidades – de estrutura e de posicionamento – nos mais variados campos; com uma profunda força histórica, sócio-cultural e identitária; e agora, perante a consolidação de um novo paradigma de desenvolvimento onde as cidades se colocam como decisivos motores centrais de inovação, de criatividade e de qualificação; permanece, em Lisboa, um lastro de dificuldade no exponenciar da sua vitalidade e das suas oportunidades.

2. É hoje bem reconhecido que parte muito significativa das problemáticas inerentes a este paradoxo, encontram-se colocadas nas *estruturas e modelos de governação instalados na cidade*. Na verdade, o panorama das estruturas de governação e de administração de Lisboa manifesta, de forma muito clara, uma desorientação e uma incapacidade de actuação estrutural, sedimentada ao longo de demasiados anos. Uma desorientação que surge reflectida de muitas formas, entre as quais poder-se-ão destacar, pela sua relevância⁸:
 - a) A considerável desconexão e distância – e concomitante dificuldade de aproximação – das estruturas institucionais e administrativas, com os ritmos e com as necessidades mais quotidianas da cidade, bem como com os anseios, necessidades e legítimos direitos de expressão e de participação dos cidadãos;

⁸ Veja-se em anexo, as matrizes resumo de Pontos Fortes e Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades, resultantes das comunicações e do debate decorrentes do seminário havido no dia 25 de Maio, em torno da temática da Governação da cidade de Lisboa. 28

- b) A incapacidade de construção de uma plataforma estratégica e integradas para a cidade – e para a metrópole – vinculadora e condutora da acção pública, motivadora para projectos colectivamente mais apropriáveis;
 - c) A desmotivação organizacional instalada em diversos órgãos municipais, acentuada pela dificuldade de maturação de uma cultura e dinâmica de acção e de planeamento mais próxima e mais activa, sustentada na qualidade de serviço público, na eficiência e no mérito;
 - d) O estado de desenquadramento existente nas estruturas de receitas e de despesas municipais, face às responsabilidades e desafios colocados à governação da cidade – desenquadramento reflectido estruturalmente na manifesta exaustão financeira da CML;
3. Em Lisboa, não se têm enfrentado de forma integrada e convincente, importantes vectores de reforma tais como a modernização organizacional, a descentralização político-administrativa, o planeamento estratégico ou a maior participação dos cidadãos nos processos de pensamento e de actuação sobre e com a cidade. Estes são vectores por onde cada vez mais cidades Europeias têm desenvolvido reformas muito inovadoras e dinâmicas. Todos estes elementos têm vindo a sedimentar em Lisboa – tanto a nível político como a nível social – uma forte necessidade de se repensar os modelos de governação da cidade, e da respectiva administração dos seus bens, serviços e espaços públicos – não só nos âmbitos organizacionais e de competências das estruturas orgânicas da CML e das Juntas de Freguesia, mas inclusivamente a níveis de possíveis reordenamentos de ordem político-institucional mais abrangente.
4. Existem, em simultâneo, múltiplos pontos fortes e oportunidades latentes ao sistema de governação de Lisboa – se entendermos este num âmbito amplo, que abrange não só os espaços institucionais e de administração, mas igualmente as dinâmicas de regulação social, de cooperação e de governança, e ainda o próprio capital social e cultural da sociedade de Lisboa. E é, justamente, apelando a estes âmbitos mais alargados do que se pode – e deve – entender como a *Polis* de Lisboa, que devem ser construídas as bases para a (em simultâneo) tão urgente e tão importante transformação dos paradigmas de acção político-social e administrativa da nossa cidade.
5. Encontramo-nos já no ano 2009 – vinte anos depois da queda do muro de Berlim, e oito anos após o atentado das torres gémeas de Nova Iorque. Todos vemos e sentimos, nos mais diversos quadrantes, como o mundo se encontra em profunda mutação – para cada vez mais

pensadores, encontramos-nos no dealbar de um importante novo paradigma de desenvolvimento da humanidade, e do evanescimento de outro. É face a estes elementos de ordem estrutural que se colocam por quatro ordens de razões, as bases justificadoras da necessária mudança nas estruturas e nas dinâmicas de governação da cidade de Lisboa:

- a) Primeira Base: A profunda crise do sistema de governação da cidade de Lisboa, em contínuo desfasamento com as problemáticas e oportunidades da cidade;
- b) Segunda Base: A consolidação de um novo paradigma de desenvolvimento urbano, de escala global;
- c) Terceira base: O Direito à Cidade, como elemento cada vez mais central na emancipação social e humana;
- d) Quarta base: A paulatina construção de novas estruturas e novas dinâmicas de governação das cidades, por todo o planeta.

6. A proposta de mudança de paradigma na Governação de Lisboa – ou da sua *revitalização política* – deve basear-se no que será o elemento mais central da cidade social e política: **a cidadania**. É no fortalecimento da cidadania que melhor se sustenta toda e qualquer qualificação das estruturas de governação de uma cidade (na sua administração, nas suas redes de governança e de participação, no seu capital social e cultural). **É no fortalecimento da cidadania que melhor se constrói comunidade**. E Lisboa, tendo excelentes potencialidades para tal, necessita de construir comunidade, da escala da cidade (ou mesmo da sua metrópole) à escala de cada um dos seus bairros. Aproximando assim, afinal, todo o cidadão – ao invés de o afastar, o que tem sucedido à demasiado tempo – da sua própria cidade/comunidade, da sua administração, e do seu destino. Propõe-se assim para Lisboa, como conceito-chave de reforma para os seus sistemas de governação, a perspectiva de desenvolvimento das dinâmicas individuais e colectivas de cidadania: **Construir Comunidade – A Política da Cidade como Novo Espaço Público**.

7. A revitalização do sistema democrático e de governação de Lisboa passa, assim, pela **criação de estruturas e de processos que permitam uma maior proximidade entre a política e o cidadão, e uma maior partilha dos destinos colectivos da cidade e de cada um dos seus bairros**⁹. A revitalização política de Lisboa deve passar, igualmente, por **um manifesto reforço das capacidades de gestão e de administração pública da cidade**¹⁰, face às novas necessidades e desafios das urbes do século XXI, e face à manifesta crise (tanto de visão como de operacionalidade) em que as actuais estruturas administrativas de Lisboa se encontram. Enfim, a revitalização política de Lisboa deverá passar ainda pela **definitiva assumpção da sua especificidade, no panorama metropolitano e nacional**. Uma especificidade a ser absolutamente atendida nas suas bases estratégicas, bem como nas suas exigências de quadros de competências e de recursos, e nas suas pautas de acção¹¹.
8. Propõem-se **sete grandes princípios** para um sistema de governação de Lisboa que seja eficiente, participado e sustentável. **Quatro princípios são de ordem transversal**, interligando-se com as 4 grandes orientações sistematizadas na proposta global da Carta Estratégica: Estratégia e cumulatividade das políticas públicas (princípio 1); Clarificação da acção socio-política para as escalas e as dimensões de uma cidade capital (princípio 2); Máxima proximidade na gestão e na administração local (princípio 3); Informação e conhecimento na e com a cidade (princípio 7). **Os restantes três princípios situam-se de forma mais precisa para os 3 vértices de governação urbana** – no âmbito do quadro triangular anteriormente sugerido: Administração eficiente e qualitativa (princípio 4); Governança e conectividade ampla (princípio 5); Participação e pleno envolvimento cívico (princípio 6).
- ***
9. **O princípio da estratégia e da cumulatividade (ou da sustentabilidade) das políticas públicas** subentende a absoluta necessidade de se construir uma plataforma integrada e consensualizada – após grande debate e confronto de ideias – de planeamento e de preparação do futuro da cidade – ou um *Projecto para Lisboa*. Um projecto – ou *Carta* – que seja o mais colectivamente debatido e apreendido possível, que se desdobre em estratégias próprias para cada uma das escalas da cidade (capitalidade, centralidade e proximidade), bem como para cada sector próprio de acção (pugnando-se pela construção de *pactos* – da mobilidade, da

⁹ Vejam-se, a este propósito, as intervenções de Ana Alves de Sousa, de Manuel Saraiva, de Paulo Ferrero e de Nuno Caleia Rodrigues (Seminário de 25 de Maio de 2009).

¹⁰ Vejam-se as intervenções de Joan Subirats, de Nuno Vitorino, de Irene Lopes e de Fernando Santo (Seminário de 25 de Maio de 2009).

¹¹ Vejam-se as intervenções de Nuno Caleia Rodrigues, de Nuno Vitorino, de Margarida Pereira e de José Sarmento de Matos (Seminário de 25 de Maio de 2009).

cultura, da cidade inclusiva, etc.) e cujas opções e objectivos possam conseguir ultrapassar barreiras sectorialistas, ideológicas e partidaristas. Um projecto que seja a base da cumulatividade, da consistência e da vinculação das principais políticas públicas a exercer sobre a cidade, não quebrando energias, antes consolidando sinergias em torno dos vectores consensualizados, às mais diversas dimensões e escalas da cidade. E que, assim, seja um dos mais importantes elementos de desenvolvimento de *confiança*, entre a administração e a comunidade Lisboa.

10. **O Princípio do Enfoque em novas leituras da Socio-Economia e do Espaço-Tempo Urbano de Lisboa** entende que a cidade contemporânea necessita de ampliar e de, em simultâneo, melhor saber focar as mais variadas dimensões e escalas de interpretação, de governação e de administração da cidade. Ou seja, se por um lado as novas complexidades e exigências urbanas nos obrigam a abriremos os campos de acção bem para além dos campos e processos mais clássicos de actuação da administração local – no urbanismo, nas infra-estruturas, na habitação, na inclusão e apoio social, na cultura, no desenvolvimento económico – por outro lado tal complexidade apela, decididamente, a um esforço de re-enfoque e de clarificação de capacidades, de competências e de partilhas.
11. **O Princípio da Máxima Proximidade na Gestão e na Administração Local** propõe um significativo reforço nos governos de proximidade para Lisboa. Para, dessa forma, se poder desenvolver uma melhor base de compreensão e de correspondente acção face aos anseios e expectativas de cada cidadão e de cada um dos espaços da cidade. Permitindo ainda uma melhor integração de políticas e de acções sectoriais – integração difícil quando existe uma forte sectorialização de base central – bem como maiores possibilidades de monitorização e de avaliação. E potenciando, em muito, a consciência e as capacidades de participação e de envolvimento da sociedade civil. Para tal, propõe-se o desenvolvimento de um duplo processo de desconcentração (num número determinado de unidades de administração local) e de descentralização (pelo agrupamento de Freguesias) de grande parte das competências (e recursos) municipais executivas, operacionais e de front-office, com base num mapa comum (e portanto único) na perspectiva de, a médio prazo, se suceder uma agregação dos respectivos e paralelos órgãos, situando-se assim um único tipo de estrutura político-institucional de governação de proximidade.
12. **O Princípio da Eficiência e da Qualidade da Gestão Administrativa Municipal** procura efectuar a melhor transição entre um panorama de administração burocrático e reactivo, para um

panorama de administração mais eficiente (desde logo), mais próximo da própria evolução da cidade, dos seus ritmos e dos seus resultados (responsabilizando-se e avaliando-se assim a administração pública de forma mais directa e no âmbito de objectivos determinados), e ainda mais flexível e mais motivada. Vinculando-se às estratégias e aos objectivos entretanto aprovados, assumindo uma atitude global mais gerencial e em simultâneo mais avaliativa (ou de *accountability*). Reestruturando e revalorizando os seus recursos de liderança, os seus recursos humanos, os seus recursos organizacionais e os seus recursos financeiros e orçamentais. Nesse sentido, e por forma a se operar uma qualificação de sentido estrutural no amplo universo da administração municipal de Lisboa, importa não esperar desenvolver todas as medidas em simultâneo, nem por outro lado incrementar apenas um tipo de mudança de cada vez. Será importante, sim, fazer uso de métodos incrementais, como o da Selectividade Radical (Vitorino, 2009), identificando as dimensões/matérias selectivas, cuja transformação terá capacidade de influenciar da melhor forma o conjunto do sistema, e assim ir ampliando gradativamente uma reforma estrutural.

13. **O Princípio da Governança e da Ampla Conectividade com a Cidade** assume que a revitalização do sistema democrático e de governação de Lisboa, e o próprio desenvolvimento de sentido mais amplo da cidade, passam pela necessidade de uma maior proximidade – ou conectividade – entre a política e os mais variados actores urbanos (dos empresariais aos ambientalistas, dos institucionais aos sociais, até cada um dos cidadãos). Este desafio envolve uma franca abertura de espaços e de canais de diálogo e de participação, de crítica e de confronto, de construção de ideias, de desenvolvimento de parcerias e, no fundo, de um crescente sentido de co-responsabilização dos destinos da cidade e de cada um dos seus espaços e projectos (Bagnasco e LeGalés 2000, CEMAT 2006). Entre outras linhas de acção, propõe-se a constituição de uma estrutura de Conselhos Urbanos com forte participação social e cidadã (o Conselho de Cidade, os Conselhos Sectoriais, os Conselhos de Agrupamento de Freguesias/Distritos Urbanos); o aprofundamento dos processos do orçamento participativo (especialmente aos níveis mais locais); e uma estratégia activa de e-government e de e-citizenship.

14. **O Princípio da Participação e do Pleno Envolvimento Cívico** envolve uma importante mudança de paradigma para as actuais estruturas da administração de Lisboa – ao se procurar fazer a mudança de uma cultura distante, fechada e reactiva, para uma cultura bem mais aberta, participativa e mesmo facilitadora. O desenvolvimento mais pleno do capital sócio-cultural de Lisboa, nas suas mais variadas escalas, pode ser muito potenciado pela plena abertura à participação, por parte das estruturas institucionais e administrativas da cidade – que, por sua

vez, terão tudo a ganhar com tal abertura e envolvimento. Neste sentido, propõe-se a criação de diversos Centros Cívicos, do desenvolvimento de um urbanismo mais participativo, do desenvolvimento de canais permanentemente abertos entre a administração e a sociedade de Lisboa.

15. Finalmente, **o Princípio da Informação e do Conhecimento** realça a importância da colecção e da disseminação de informação – bem como da transparência nos processos urbanos e de administração urbana – como factor central de desenvolvimento de confiança, de envolvimento cívico, e por conseguinte de construção de comunidade. Em simultâneo, entende o estudo e o conhecimento da cidade como factor igualmente central de valorização desta e da sua cidadania – realçando o valor de bem perceber e interpretar, para melhor governar e mais participar. Assim, propõe-se uma estratégia de ampla divulgação de informação sobre a cidade e sua governação, bem como estruturas integradas de formação municipal e de sistematização de estudos e de estatísticas urbanas.

Equipa técnica de apoio ao Comissariado

Sandro Mendonça

Comissário Geral

Marta Faria
Ana Vasconcelos

Comissário Tiago Farias

Duarte Azinheira
João Paulo Cotrim
Jorge Silva
Rita Sá Marques

Comissária Simonetta Luz Afonso

Manish Fernandes

Comissário João Seixas