



CÂMARA MUNICIPAL DE ODIVELAS
Departamento de Planeamento Estratégico

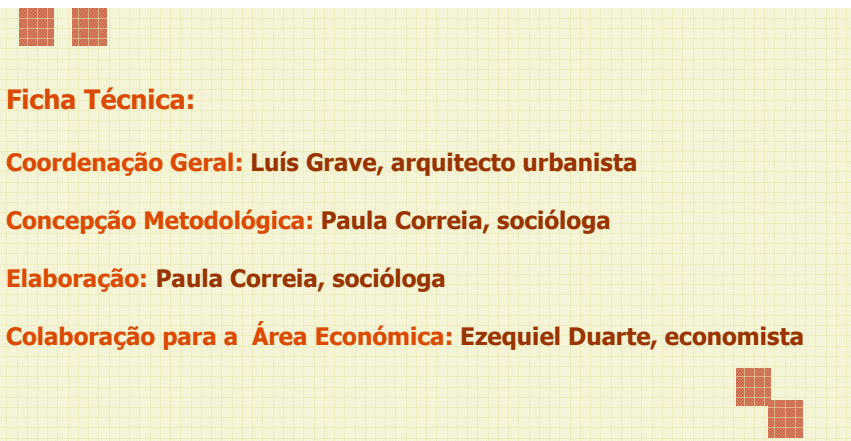
Linhas de Orientação Estratégica Para o Concelho de Odivelas

PROPOSTA

Volume I

Maio 2004

DPE



Ficha Técnica:

Coordenação Geral: Luís Grave, arquitecto urbanista

Concepção Metodológica: Paula Correia, socióloga

Elaboração: Paula Correia, socióloga

Colaboração para a Área Económica: Ezequiel Duarte, economista

O D E S A F I O ...

Falar em planeamento estratégico leva-nos, muitas vezes, a pensar em insondáveis desígnios desconhecidos, quais utopias inalcançáveis. O bulício do quotidiano tende a arrastar-nos num mar de inquietações que nos dificulta a capacidade analítica e a visão prospectiva. Que nos rouba o sonho de ver concretizado o intangível. Que nos fustiga com a aceitação de uma inevitabilidade fatalista, qual herança histórica que não conseguimos recusar.

Mas planeamento estratégico pode ser uma forma de mobilizar vontades e canalizar energias para um desiderato comum: o de sermos todos capazes de pensar e construir um território vivo, dinâmico e inovador. E não resta qualquer dúvida de que apenas com o empenhamento colectivo, interno e externo, será possível imaginarmos e realizarmos uma Cidade sustentável, promessa de oportunidades para um porvir anunciado.

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

Esse é o lema que tem orientado a actividade do DPE, procurando na sinergia dos diversos saberes a fórmula mágica conducente a uma visão de futuro. De um futuro em que todos se revejam sendo, em simultâneo, actores e espectadores.

O trabalho que agora colocamos a apreciação e discussão interna resulta dessa visão integradora, porquanto aproveita todo o percurso cognitivo já realizado pelas diversas áreas temáticas, nas suas vertentes técnicas e políticas completando, desta forma, um primeiro círculo. Um círculo no qual a máquina municipal se encontra a montante e a jusante, como produtora de informação e análise mas também como executora, indutora ou produtora final dos conteúdos programados.

A produção teórica avulsa e casuística cai com facilidade no domínio da esterilidade. Ela só se revestirá de uma efectiva utilidade se for objecto de uma visão que, singularmente, reflecta a gnose e a praxis multi-prismáticas.

Constitui nossa firme convicção de que estas Linhas de Orientação Estratégica, primeiro esboço de um Plano Estratégico que em conjunto seremos capazes de desenvolver, se constituem como um ponto de partida para uma energia verdadeiramente mobilizadora das capacidades internas e dinâmicas externas. Acreditamos estar a trilhar o caminho certo, aquele que, de forma empenhada, consciente e criativa, nos conduzirá ao estabelecimento de uma plataforma de entendimento generalizado.

É, pois, para o sonho de sabermos caminhar colectivamente na direcção de um futuro norteado pelos valores da justiça, solidariedade, cidadania, colocando no centro das preocupações a verdadeira qualidade de vida dos cidadãos que, humildemente, vos desafiamos.

A Directora do Departamento de Planeamento Estratégico

Paula Cunha



ÍNDICE GERAL:

PREÂMBULO	1
INTRODUÇÃO	9
1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DE DIAGNÓSTICO	13
2. UMA IDÉIA PARA O FUTURO DO CONCELHO DE ODIVELAS NO HORIZONTE 2014	15
3. LINHAS GERAIS	18
4. OBJECTIVOS E ANCORAGEM ESTRATÉGICA	18
4.1. PRINCIPAIS OBJECTIVOS	18
4.2. ANCORAGEM ESTRATÉGICA	19
5. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE	22
6. DOMÍNIOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSAIS	23
6.1. RECURSOS HUMANOS: ENSINO, FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	23
6.2. ESTRATÉGIAS DE DINAMIZAÇÃO ECONÓMICA	23
6.3. MODELO TERRITORIAL CONCELHIO	25
6.4. MODELO DE CIDADANIA	26
6.5. CONFIGURAÇÃO DA LIDERANÇA. GLOBALIZAÇÃO	26
6.6. SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	27
7. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS DE ÂMBITO GERAL	30
8. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA ESPECÍFICAS	33
8.1. APOSTA NUMA PRODUÇÃO URBANÍSTICA INTEGRADA, NA MELHORIA DAS FORMAS DE HABITAR, NA MOBILIDADE E NOS EQUIPAMENTOS	33
8.1.1. URBANIZAÇÃO	33
8.1.2. HABITAÇÃO	38
8.1.2.1. DA HABITAÇÃO EM GERAL	38
8.1.2.2. DA POLÍTICA DE HABITAÇÃO ECONÓMICA	40
8.1.3. MOBILIDADE	44
8.1.4. EQUIPAMENTOS COLECTIVOS	49
8.2. APOSTA NA MELHORIA DO MEIO AMBIENTE (FÍSICO E SOCIAL) E DA PAISAGEM URBANA NO SENTIDO DA SUSTENTABILIDADE	52
8.2.1. MEIO AMBIENTE FÍSICO	52
8.2.2. MEIO AMBIENTE SOCIAL	54
8.3. APOSTA NO TERRITÓRIO NO SENTIDO DA VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO, DA CRIAÇÃO DE NOVAS CENTRALIDADES E NO DESENVOLVIMENTO DO ESPAÇO PÚBLICO	56
8.3.1. VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO	57
8.3.1.1. PATRIMÓNIO CLASSIFICADO	57
8.3.1.1.1. MONUMENTOS NACIONAIS, IMÓVEIS DE INTERESSE CONCELHIO E OUTROS ELEMENTOS HISTÓRICOS DE INTERESSE CONCELHIO	57
8.3.1.2. SALVAGUARDAR E VALORIZAR O PATRIMÓNIO NATURAL	58
8.3.1.3. SALVAGUARDAR E VALORIZAR O PATRIMÓNIO CULTURAL	59
8.3.1.4. ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO AO NÍVEL DO PATRIMÓNIO CONCELHIO	60
8.3.2. CRIAÇÃO DE UMA REDE DE CENTRALIDADES	61
8.3.3. DESENVOLVIMENTO DO ESPAÇO PÚBLICO	63
8.4. APOSTA ESTRATÉGICA NA CULTURA E EDUCAÇÃO COMO CATALISADOR DO PROGRESSO SOCIAL DOS ODIVELENSES	66
8.4.1. SEIS LINHAS ESTRATÉGICAS (ESPECÍFICAS) PARA A CULTURA E EDUCAÇÃO EM E PARA ODIVELAS	69
8.5. APOSTA ESTRATÉGICA NA MODERNIZAÇÃO DA ECONOMIA	76
8.5.1. SEIS LINHAS ESTRATÉGICAS (ESPECÍFICAS) PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO EM ODIVELAS	79
8.6. APOSTA NUMA POLÍTICA EXEMPLAR A QUAL FOMENTE PRINCÍPIOS DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA	84
8.6.1. BOA GOVERNABILIDADE LOCAL	86
8.6.2. CIDADANIA ACTIVA	88
9. ALGUNS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE SUSTENTABILIDADE A IMPLEMENTAR (SÍNTESE)	91
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	100



ÍNDICE

QUADROS:

QUADRO 1- ESTUDO LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O CONCELHO	8
QUADRO 2- IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E PONTOS FRACOS E DIAGNÓSTICO DE POTENCIALIDADES ESTRATÉGICAS	9
QUADRO 3- PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO, POR ÁREAS TEMÁTICAS	9
QUADRO 4- PRINCIPAIS APOSTAS ESTRATÉGICAS	10
QUADRO 5- PRINCIPAIS PROJECTOS INOVADORES	10
QUADRO 6- MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE	20
QUADRO 7- MODELO DE DOMÍNIOS ESTRATÉGICOS E TEMAS CRÍTICOS ASSOCIADOS	27
QUADRO 8- LINHA ESTRATÉGICA 1	31
QUADRO 9- LINHA ESTRATÉGICA 2	50
QUADRO 10- LINHA ESTRATÉGICA 3	54
QUADRO 11- LINHA ESTRATÉGICA 4	64
QUADRO 12- LINHA ESTRATÉGICA 5	74
QUADRO 13- LINHA ESTRATÉGICA 6	82

PREÂMBULO

Aquando da deliberação com vista à elaboração do PDM de Odivelas, a então Comissão Instaladora do Município de Odivelas determinou como um dos princípios a considerar no respectivo processo, que aquele plano viesse a ser configurado de acordo com orientações estratégicas a definir pela futura Câmara Municipal eleita.

Efectivamente um Plano Director Municipal (PDM) quer pela sua importância fundamental como instrumento central na regulação do desenvolvimento concelhio quer porque o regime legal que regulamenta a sua elaboração assim aponta, trata-se de documento que deve ser informado e ser portador de uma estratégia estruturada com vista ao desenvolvimento futuro do concelho em que incide.

Para além do PDM, cuja incidência tende mais para as questões do território físico, o planeamento estratégico importa a toda a acção municipal, procurando atribuir-lhe rumo, coerência e eficiência, desde a sua organização, às intervenções mais operacionais no terreno ou junto dos munícipes e agentes locais.

Decorre, nesse sentido, a necessidade e a justificação do desenvolvimento de um trabalho de planeamento estratégico, que com este documento, pretendemos desenvolver.

Porém, de acordo com os modelos teóricos mais recentes, um verdadeiro plano estratégico é trabalho de efectiva complexidade, necessitando de aprofundados e diversificados estudos territoriais, envolvendo a ampla participação de agentes administrativos, económicos, socioculturais, etc., em moldes que implicam prolongados

procedimentos ou acções de debate, reflexão e negociação que carecem de convergência inter-institucional, concertação de conceitos ou projectos globais e de estratégias sectoriais, tudo implicando tempos e estádios de maturação interactiva e recursos técnicos que não se compadecem com a urgência e calendário da elaboração do PDM quer das necessidades prementes de dotar a acção municipal de alguma coerência integradora e de sistematizado sentido estratégico.

Daí ser de realçar que o presente trabalho de planeamento estratégico, nunca deverá em nosso entender, ser entendido como um verdadeiro plano estratégico mas tão só como um esforço de aproximação, um primeiro passo, naquilo que deverá ser entendido como processo de planeamento estratégico, que em fase ulterior, depois deste exercício inicial, se poderá desenvolver de forma mais estruturada, consistente e aprofundada.

Por outro lado, foi também determinação municipal que o processo de elaboração contasse com a participação não apenas de autarcas eleitos e dos serviços técnicos municipais mas também de agentes representativos dos tecidos económico e sociocultural. Assim, muito embora tendo em conta a limitação atrás referida, o trabalho de planeamento estratégico que aqui se apresenta, reflecte ou reproduz, em grande parte, todos os contributos de agentes ou individualidades políticos e profissionais que foi possível recolher, para além de um conjunto seleccionado de estudos genéricos ou específicos com pertinência para o desenvolvimento futuro do Concelho de Odivelas.

Importa, ainda referir, que um *Plano estratégico* é um instrumento de orientação e promoção do desenvolvimento local, “com base numa visão estratégica de desenvolvimento, integrando parâmetros endógenos e exógenos que interagem no território” (Lopes, Raul).

O objectivo do planeamento estratégico não é, pois, dizer como será o território amanhã, mas fazer com que as decisões que se tomem hoje conduzam a um modelo segundo objectivos desejados.

Não fixa objectivos rígidos nem faz uma programação inabalável, antes gere oportunidades e tendências segundo um rumo balizado por princípios, sendo por isso um instrumento flexível de apoio ao planeamento de actividades, à concepção substantiva dessas actividades e à gestão e concretização das mesmas.

Feito de forma completa, ou seja, abordando todos os segmentos de acção desde o planeamento e programação de actividades até à gestão e operação da sua realização efectiva incluindo a própria monitorização, traz-nos, ao contrário de um planeamento tecnocrático ou do planeamento tradicionalmente praticado, a vantagem de se poder antecipar todas as dificuldades e necessidades para a sua efectiva e adequada execução.

Por outro lado ainda, tendo o Município de Odivelas subscrito a Carta Europeia das Cidades Sustentáveis no quadro da Agenda Local XXI e tendo como desiderato global, o desenvolvimento do concelho de Odivelas numa base de sustentabilidade, o presente trabalho de planeamento estratégico não podia deixar de ser elaborado segundo a perspectiva de desenvolvimento sustentável.

Dos Conceitos Fundamentais

A definição original do conceito de ***desenvolvimento sustentável*** (1987 Comissão Mundial de ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas) refere que se trata de um “processo de desenvolvimento que, integrando as políticas de ambiente e as estratégias de desenvolvimento, deve responder às necessidades e aspirações do presente sem comprometer as respostas às necessidades e aspirações das gerações futuras”. Ou por outras palavras, um processo de evolução qualitativa positiva, com base em harmoniosa gestão de recursos, designadamente trabalho e natureza, numa permanente procura de garantia da não degradação ou extinção de algum deles a longo prazo.

O certo é que o desenvolvimento sustentável não acontece por obra do acaso e também não acontece sem que se façam opções concretas e firmes nesse sentido.

Para o alcançar é necessário perceber profundamente a realidade, ter uma visão de futuro, trabalho de equipa, aproveitar as oportunidades certas e actuar segundo princípios e objectivos específicos.

É exactamente para isso que serve o **planeamento estratégico** enquanto processo de reflexão que, a partir do diagnóstico (análise da situação existente) e de um exercício de prospectiva (quais são os cenários possíveis, realizáveis e desejáveis), determina objectivos ou metas a alcançar com vista ao modelo de desenvolvimento procurado.

O processo de planeamento estratégico tendo em vista o desenvolvimento local, deverá basear-se num debate amplo e participado que permita criar as bases de coerente enquadramento e fundamentação do desenvolvimento que possibilite a fixação de objectivos e a priorização de projectos e acções para agir sobre o potencial local de forma estruturante, levando a modificações qualitativas na intervenção de agentes e actores sócio-económicos e das estruturas locais. Ajuda a uma visão global e integrada, onde para além da observação dos fenómenos físicos, estão presentes as considerações aos fenómenos sociais, culturais e económicos.

Não se trata de um plano físico-territorial pois não se reporta a normas de ordenamento territorial, não é um regulamento jurídico pois não comporta normas regulamentares, é antes um instrumento de planeamento dinâmico, quadro de referência do conjunto de acções que devem ser empreendidas pelos poderes públicos, instituições e actores sócio-económicos de modo a intervir no processo de desenvolvimento local ou mesmo regional, clarificando objectivos e fomentando parcerias e convergências de esforços, potenciando, enfim, factores positivos e superando as deficiências e estrangulamentos àquele desenvolvimento.

É por isso que, parecendo ainda, para muita gente, coisa estranha e distante, é, se adequadamente praticado, a forma de garantir a desejada e geralmente insegura coordenação e efectiva execução do planeamento territorial e a programação de acções e projectos, pois define não apenas os objectivos, como equaciona

antecipadamente as responsabilidades de quem deve executar e o modo e recursos a mobilizar.

Mas nesta proposta, para além de se acentuarem ideias chave como, cidadania e liderança participada por todos, reserva-se um papel decisivo para a autarquia enquanto

“agente catalisador e de charneira na mobilização e coordenação dos agentes locais para a utilização dos recursos endógenos, na forma que colectivamente se afigure mais racional e vantajosa” (Lopes, Raul).

Aqui se encara o Município, enquanto representante legítimo da comunidade e vontade locais, como espaço e mecanismo de concertação e congregação de esforços para um futuro melhor, para além de se apontarem caminhos para a garantia de transparência e boa governabilidade enquanto entidade administrativa.

Do Enquadramento no Planeamento Municipal

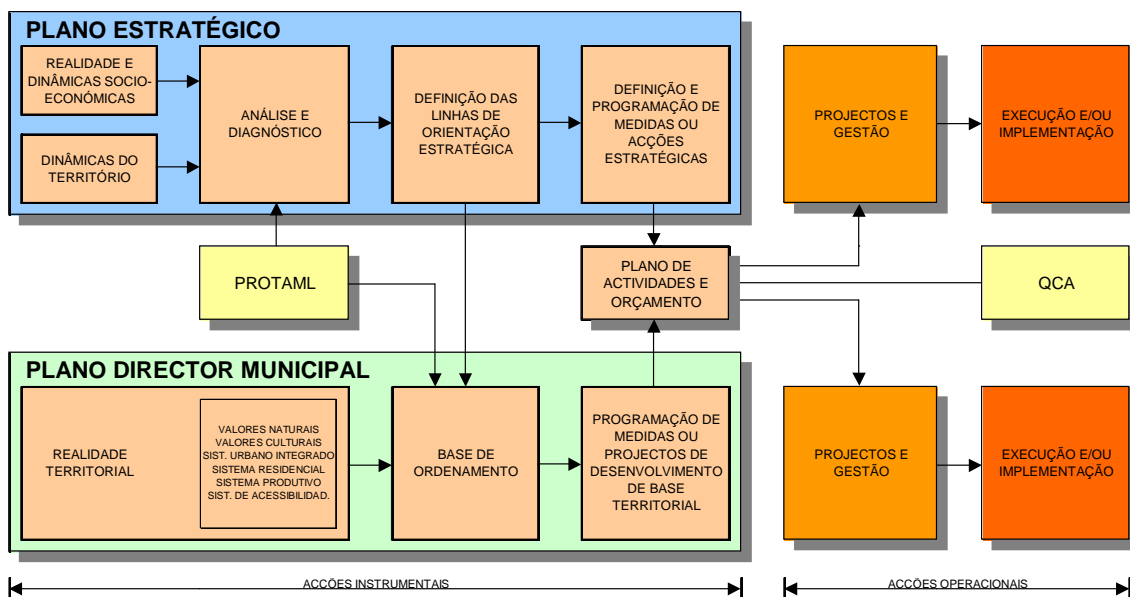
Num momento em que se torna indispensável a procura de caminhos para um melhor ordenamento e planeamento do desenvolvimento urbano, é matéria cada vez mais complexa e de maiores impactes no ambiente social, cultural e no espaço físico, com crescentes responsabilidades para os municípios enquanto gestores directos do território.

A complexidade da acção municipal, hoje em dia, tendo em vista a eficiência e o optimização de resultados, carece pois de um activo planeamento, programação e efectiva articulação entre os órgãos instrumentais e/ou operacionais da estrutura municipal e coordenação das acções desenvolvidas sectorialmente, estruturado por níveis de intervenção desde os órgãos mais instrumentais e abrangentes aos mais operacionais e específicos.

Cabe ao planeamento estratégico, reconhecendo a situação das realidades social e territorial presentes no Concelho, estabelecer os grandes objectivos e linhas de

desenvolvimento, por forma a enquadrar e orientar a definição e programação das medidas tendentes à prossecução dos mesmos, através dos diversos serviços municipais e das parcerias a promover com os restantes protagonistas do desenvolvimento local.

Assim, tem-se vindo a desenvolver trabalho de planeamento em duas linhas, uma relativa ao planeamento estratégico e outra relativa ao ordenamento do território e planeamento director municipal propriamente dito, que a dada altura deverão convergir dando lugar, sequencialmente, ao planeamento de actividades, aos planos e projectos mais operativos e à gestão da sua execução, tal como se demonstra na figura que se segue, sendo ainda de assinalar a necessidade e conveniência de todo este sistema de planeamento ser enquadrado e articulado com instrumentos de planeamento e suporte financeiro estruturantes de ordem superior, tais como o Plano Regional de Ordenamento do Território da Área metropolitana de Lisboa, o Quadro Comunitário de Apoio entre outros.



No que respeita ao presente trabalho de planeamento estratégico, em concreto, é concebido no quadro das competências e atribuições normais do Município, com recurso aos Serviços Técnicos da Câmara e aos circuitos institucionais de decisão política. É a *solução municipal interiorizada* tal como é designada pelas teorias do planeamento municipal.

Prende-se esta opção de abordagem com a fase ainda pioneira em que nos encontramos de total ausência de cultura e prática de exercícios alargados desta natureza, mas ficando a vontade firme de doravante se promoverem as condições que promovam o desenvolvimento das mesmas num futuro próximo, e assim nos irmos encaminhando para uma *solução externa ou da comunidade*, onde o processo é liderado ou coordenado, não pela Câmara Municipal, simplesmente, mas pelo conjunto de representantes protagonistas, políticos e socioeconómicos, dessa comunidade.

Como orientação metodológica para a sua elaboração, adiante descrita de forma mais detalhada, conforme se poderá visualizar na figura que se segue, fez-se primeiramente a abordagem à realidade e à dinâmica dos fenómenos, numa perspectiva mais imaterial quer do território físico quer dos tecidos social e económico, para de seguida se proceder à análise e diagnóstico. Trata-se do trabalho registado no volume intitulado: "Linhas de Orientação Estratégica – Diagnóstico" (vol. II), onde se procedeu à análise de um conjunto determinado de documentos e estudos diversos, muitos deles elaborados segundo métodos de rigor técnico-científico, tendo-se contado, inclusivé, com a sábia colaboração de alguns especialistas e núcleos de estudos universitários.

Só então se partiu para a definição genérica de uma visão de futuro ou prospectiva com a definição dos eixos de desenvolvimento e respectivas apostas estratégicas, matéria que abordamos no volume intitulado: "Linhas de Orientação Estratégica – Proposta" (vol. I), ganhando aqui grande relevância a opinião e preocupações, enfim o valioso contributo dos inúmeros agentes locais contactados, desde eleitos a agentes representativos socioeconómicos e mesmo os serviços municipais.

Ultrapassada que seja esta fase de diagnóstico e definição de linhas orientadoras, seguir-se-á, então, a fase de definição e programação de acções ou medidas estratégicas, com base em trabalho a desenvolver por grupos de trabalho sectoriais ou especializados, matéria que será registada em 3º volume que poderá vir a adoptar uma designação associada à ideia, essa sim, de plano estratégico também ele a ser objecto de discussão e validação política.

Entretanto, o formato do documento que agora se apresenta, é constituído por dois volumes que contém as duas primeiras fases de trabalho, ou seja, a de análise/diagnóstico e a de proposta de linhas de orientação. A de Diagnóstico, embora essencial, por poder ter uma leitura supletiva, colocamo-la no segundo volume; A de Proposta, por ser conclusiva destas fases de trabalho e portanto de leitura prioritária, colocamo-la no primeiro volume.



INTRODUÇÃO

A formulação de um conjunto coerente de grandes linhas de orientação estratégica com o objectivo de produzir um desenvolvimento harmonioso do concelho de Odivelas visando integrar e enformar a elaboração do PDM, dos regulamentos e dos planos e programas municipais, é o grande objectivo deste trabalho, composto por dois volumes.

QUADRO 1- LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O CONCELHO DE ODIVELAS

VOLUME 1 Proposta Linhas de Orientação Estratégica	VOLUME 2 Diagnóstico Princípios Estratégicos Presentes na Documentação Municipal
Reflexão, Debate e Decisão	Análise de Conteúdo dos Documentos

Metodologia

No presente volume (vol. I), que decorre do trabalho de fundamentação registado no volume 2 (diagnóstico), apresentam-se e aprofundam-se **seis linhas de orientação estratégica para o território de Odivelas**, especificadas através dos objectivos e ancoragem estratégica, domínios estratégicos transversais, recomendações estratégicas de âmbito geral e específicas com respectivas opções e apostas estratégicas. No volume 2, de diagnóstico, sistematizaram-se as principais linhas/ideias-chave extraídas de um conjunto de vinte e três documentos/estudos

produzidos para o município de Odivelas ou que nele tivessem aplicação directa¹ e, constitui-se enquanto documento de fundamentação do volume agora apresentado. A grande vantagem dessa análise consistiu em trabalhar sobre um conjunto de reflexões já desenvolvidas, e trabalhadas com os actores locais, população e técnicos municipais (exemplo desse debate é o **Diagnóstico do Estado do Ambiente do Município de Odivelas**, ou estudos aprofundados, como os, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas** e **Estudos Prévios de Planeamento Estratégico - População**²).

Como metodologia do trabalho de análise à documentação de referência, recorreu-se à técnica da análise de conteúdo - temática e frequencial, através do programa informático estatístico NUD'IST³ e, procurou-se garantir a maior exaustividade possível, quer ao nível da representação dos diferentes departamentos da Câmara Municipal, quer ao nível das temáticas abordadas.

Participação

Uma discussão alargada (aos diferentes sectores da sociedade Odivelense- actores locais, população, políticos e técnicos) e multidisciplinar (contributo dos diferentes saberes - ciências sociais, urbanismo, arquitectura, etc.) para a construção de um projecto de cidade, onde possa ser discutido e consolidado o tipo de desenvolvimento que se pretende para o concelho de Odivelas e que especificidades, esse modelo deve conter, no seio da Área Metropolitana e no contexto Europeu.

Uma participação ampla e aberta, tendo por base de discussão o presente documento, e explorando as possibilidades estratégicas do Município em contexto de inovação⁴,

¹ Ver, em anexo, listagem de documentos analisados.

² Ver Bibliografia em anexo.

³ NUD'IST (Non Numerical Unstructured Data), software multifuncional para o desenvolvimento, suporte e tratamento da análise qualitativa de projectos. Utilizou-se o **NUD'IST Power Version, Revision 4.0**.

⁴ Ver a este propósito o I Volume- **Diagnóstico de Princípios Estratégicos Presentes na Documentação Municipal**, CMO-DPE, Setembro 2003; e, para uma análise mais pormenorizada, **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, CIMO-DT/IPT, Novembro 2001; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, CMO-DPE, Abril 2003; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, CMO-DCEA/FCT/UNL, Março 2003; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, CMO-DPE, Março 2003; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, CMO-DPE, Maio 2003 e, também, **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, CMO-DPE/GAPTC, Agosto 2002.

parece-nos, pois, fundamental para a aspiração do Concelho, a uma posição competitiva minimamente sustentável.

Porque, devido à prática anterior, foi...

"(...) desencorajador verificar o que se poderia ter feito de maravilhoso no concelho de Odivelas se não tivesse sido a falta de disciplina e de visão para o futuro, antes tendo adoptado uma atitude permissiva que compromete as soluções futuras progressivamente. Há ainda umas hipóteses, mas é preciso mesmo parar com uma prática cega sem visão e sem planeamento (...) O executivo camarário tem que passar a assumir a sua responsabilidade, antecipando os acontecimentos, liderando os processos de fazer cidade, emendando o que está mal e que ainda possa conseguir-se e tomando as iniciativas do interesse público... antes que tudo fique comprometido e consequentemente medíocre".
NUDÍST12- ESTUDOS DE ORIENTAÇÃO PARA O PLANEAMENTO DO
CONCELHO DE ODIVELAS

Este desafio coloca como estratégia central a qualidade de vida: o grande compromisso para tornar o município de Odivelas mais sustentável, sendo evidente, que o ponto mais crítico, a enfrentar, consiste na preparação das instituições para a mudança.

A qualidade de vida é transversal às questões do bem estar individual e colectivo, respeito pelos sistemas naturais, justamente, práticas dependentes da emergência de novos comportamentos (outras abordagens metodológicas e outras/novas formas de gestão). Falamos, pois, de "boas práticas" na governabilidade local, as quais permitam a construção de uma nova atitude de cidadania, para a qual o Município deverá, estrategicamente, constituir-se como exemplo. Estamos, pois, num cenário de longo prazo, para o qual se fundamentam políticas estruturantes.

Neste âmbito, justamente, a participação dos actores locais e da população, dos técnicos das diferentes especialidades e do poder político é fundamental para preconizar uma plataforma comum de entendimento na definição do projecto de cidade. Reitera-se, então, o envolvimento de um amplo leque de actores, a definir rigorosamente, para um projecto local de desenvolvimento com uma ampla base de

apoio e envolvimento na construção de uma nova cidadania baseada na participação e responsabilização colectiva.

Foi nesta lógica que o presente trabalho foi desenvolvido, já que na sua metodologia se recorreu não só a trabalho técnico onde, para além dos serviços técnicos municipais, se contou também com a especializada colaboração de gabinetes de estudos universitários mas também com a relevante participação, em diversos modos, designadamente da população através de inquérito por amostragem e de agentes locais diversos designadamente eleitos locais e dirigentes de instituições de representatividade socioeconómica.

É pela mesma razão que se deixa desde já a ideia de no desenvolvimento da fase que se perspectiva subsequentemente a estas Linhas de Orientação Estratégica, a definição de estratégias sectoriais e a programação de acções concretas, se chamar à participação activa, os agentes locais protagonistas e especialistas em cada uma das matérias e problemáticas sectoriais.

1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DE DIAGNÓSTICO

Recordamos, numa síntese composta por quatro quadros, as principais conclusões extraídas desse diagnóstico, a partir das quais se aprofundam e desenvolvem as linhas de orientação estratégica, do presente volume de proposta.

QUADRO 2- IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E PONTOS FRACOS E DIAGNÓSTICO POTENCIALIDADES ESTRATÉGICAS

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E PONTOS FRACOS (↓)	DIAGNÓSTICO DAS POTENCIALIDADES ESTRATÉGICAS (↑)
Imagens Negativas	Mercado potencial de 2,5 milhões de habitantes e mercado local de cerca de 133.000 hab.
Fraca identidade	Vitalidade demográfica e empresarial
Equipamentos	Tecido produtivo e mão-de-obra local
Mobilidade	Posição estratégica no interior da Área Metropolitana de Lisboa
Urbanismo	Forte incremento de acessibilidades
Economia	Património histórico
Planeamento e Gestão Territorial	Doçaria conventual
Participação	Algumas sinergias

QUADRO 3- PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO POR ÁREAS TEMÁTICAS

Urbanismo e Habitação	Mobilidade	Equipamentos	Ambiente
Identidade e Cultura	Educação	Novas Tecnologias da Informação e Comunicação	Turismo, Recreio e Lazer
Economia	Organização	Participação	Planeamento e Monitorização

QUADRO 4- PRINCIPAIS APOSTAS ESTRATÉGICAS



QUADRO 5- PRINCIPAIS PROJECTOS INOVADORES



2. UMA IDÉIA PARA O FUTURO DO CONCELHO DE ODIVELAS NO HORIZONTE 2014⁵

Visão Prospectiva

UMA AMBIÇÃO OBJECTIVO GLOBAL- 2014

- Um Concelho com identidade e qualidade de vida, na habitação, no trabalho e no lazer, que aposta na sustentabilidade e na visão integrada dos problemas, que corrige erros de crescimento e ruma no sentido do desenvolvimento.
- Um Concelho que aposta na sua projecção e capacidade competitiva a nível regional e nacional, recorrendo, quando adequado, a associação intermunicipal.
- Um Concelho que aposta nas novas tecnologias ao serviço da educação, da cultura, da cidadania, criando um território que proporciona igualdade de oportunidades, combate fenómenos de exclusão social, baseado em “boas práticas” de governabilidade local que aprofundam e consolidam a democracia participativa e, onde todos os agentes se regem por princípios de sustentabilidade.

RUMO A UMA DÉCADA DE INICIATIVAS E ACÇÕES COM BASE EM “BOAS PRÁTICAS” 2004-2014:

- REORDENAMENTO TERRITORIAL
- VALORIZAÇÃO AMBIENTAL DO CONCELHO
- UMA SOCIEDADE COESA
- VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO E DO ESPAÇO PÚBLICO
- VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO, DA CULTURA E DO LAZER
- MODERNIZAÇÃO DA ECONOMIA
- MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E DAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

⁵ A visão prospectiva apresentada para o Concelho, pretende estar, evidentemente, em harmonia com a visão desenvolvida no **Plano Estratégico da Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo- 2000-2010- o horizonte de excelência**, CCRLVT, 1999. Foram feitos ajustamentos, pontuais, de acordo com as especificidades do concelho de Odivelas.

REORDENAMENTO TERRITORIAL

- desenvolvimento urbano sustentável segundo princípios de interesse público e orientações e objectivos estratégicos
- desenvolvimento territorial requalificador com uma gestão territorial mais estratégica
- urbanismo democrático que contempla as condições de vida e identidades da população
- parque habitacional de qualidade que corresponde às diversas necessidades e aspirações sociais
- beneficiação da mobilidade com prioridade para transporte público, com conforto, segurança e rapidez, para todos
- Equipamentos colectivos baseados em critérios de qualidade e segundo uma rede territorialmente harmonizada

VALORIZAÇÃO AMBIENTAL DO CONCELHO

- salvaguarda do sistema ecológico fundamental
- valorização ambiental e paisagística
- recuperação/valorização de ribeiras e linhas de água
- valorização do ambiente urbano, harmonizando o equilíbrio entre espaço verde e espaço construído








UMA SOCIEDADE COESA

- promoção de equidade social e territorial
- coesão económica e social
- promoção das identidades locais
- articulação entre cultura, educação, formação profissional e dinâmica económica
- dinâmica e criação de empregos socialmente integradora e valorizadora
- habitação e equipamentos sociais integradores, para todas as condições da procura
- qualificação do espaço público (rua, praça, jardim) enquanto factor de integração e valorização social
- cidade solidária, intergeracional e multiétnica







VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO E DO ESPAÇO PÚBLICO

- valorização do património (edificado, natural e cultural) com recurso a projectos inovadores
- afirmação de novas centralidades identificadoras de comunidades locais
- valorização do espaço público enquanto factor de qualificação urbana e ambiental
- fomentar o desenho urbano valorizador do espaço público e da imagem urbana







VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO, DA CULTURA E DO LAZER

-  relacionamento e interacção permanente entre cidade e cultura
-  a cultura como estratégia educativa e a educação como foco de criação cultural
-  promoção das novas tecnologias da informação e comunicação nas escolas, bibliotecas e locais de convívio públicos
-  incentivo ao desenvolvimento de bibliotecas digitais e mediatecas
-  concelho que valoriza e desenvolve o conhecimento, a cultura e o lazer
-  desenvolvimento de uma rede de espaços culturais e artísticos de fruição dos tempos livres
-  criação e inovação como elementos centrais do desenvolvimento

MODERNIZAÇÃO DA ECONOMIA

-  iniciativa local baseada na qualidade com forte visão empreendedora
-  plataforma comum de comunicação e interacção entre os diferentes actores de desenvolvimento local
-  concelho com especialização de qualidade e diferenciada no contexto da AML
-  intervenções de urbanismo comercial - comércio, serviços e espaço público e modernos
-  concelho que fomenta o ensino superior e de investigação nas fileiras económicas mais valorizadas
-  promoção de espaços adequados à instalação empresarial e das actividades produtivas inovadoras

MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E DAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

-  implementação de novos processos na forma de gerir o desenvolvimento urbano
-  administração local baseada em princípios de transparência e “boas práticas” de governabilidade local
-  acções sustentáveis, de médio ou longo prazo envolvendo os diversos actores locais
-  concelho de cidadania inclusiva onde todos os munícipes participam e tomam posição sobre o desenvolvimento
-  consciencialização dos cidadãos quanto aos seus direitos e deveres nas questões de participação e cidadania
-  consciencialização dos agentes locais, e em especial dos agentes económicos e de desenvolvimento urbano, quanto a deveres e princípios de qualidade e sustentabilidade.

3. LINHAS GERAIS

Criar um projecto urbano territorial que permita fazer de Odivelas um Concelho mais sustentável. O ordenamento do território, a reabilitação do património e dos espaços públicos, a preservação e recuperação das principais componentes ambientais e urbanas, a cultura, a educação, a modernização da economia, a par de princípios de “boa governabilidade local” são vectores estratégicos do desenvolvimento com aposta em seis grandes linhas orientação estratégica⁶:



4. OBJECTIVOS E ANCORAGEM ESTRATÉGICA

4.1. Principais objectivos:

“Qualificação do território, melhoria da qualidade de vida dos residentes, afirmação da identidade, desenvolvimento do sentido de pertença nos residentes, criação de

⁶ Estas linhas, nascem, do **Diagnóstico de Princípios Estratégicos Presentes na Documentação Municipal**, in op. cit. A grande vantagem, desta análise, consistiu em trabalhar sobre um conjunto de reflexões, presentes nos documentos, e, por isso, já desenvolvidas e trabalhadas pelos diversos Departamentos do Município, pelo que, à partida, considera-se que estas linhas nascem de um trabalho colectivo, apreciável, desenvolvido desde a constituição da Comissão Instaladora do Município de Odivelas.

atractivos para os visitantes, desenvolvimento económico, social e cultural, imagem externa do Concelho mais favorável (...)”⁷ bem como a configuração de um novo protagonismo para o município de Odivelas, com aposta na criação de novas centralidades e de um “centro” da cidade com forte imagem positiva associada: equipamento urbano de qualidade, animação sócio-cultural, requalificação do comércio tradicional, equipamentos de impacto (sócio-cultural local e de fomento de imagem supra-concelhia), com aposta na melhoria geral da imagem urbana. Salienta-se, para tal, a importância de um projecto global assente numa relação mais comprometida entre o Município, os Agentes locais e os População.⁸

O direito à cidade não deve, pois, cobrir apenas, as chamadas necessidades básicas (habitação, infraestruturas, etc.) como também garantir aos seus residentes um patamar equilibrado de bem estar o qual permita disfrutar o Concelho. Tal capacidade colectiva para gerar experiências enriquecedoras, através do acesso a uma diversidade de oportunidades de cultura e lazer, que, de uma forma global, respeitem e aumentem a qualidade de vida dos Odivelenses, daqueles que trabalham no Concelho e dos que o visitam, reside no implemento de “boas práticas” assentes em princípios de democracia participativa.

4.2. Ancoragem estratégica:

Uma ancoragem estratégica assente no desenvolvimento de projectos inovadores⁹, a várias escalas (desde o local ao supra-concelhio) que permita diferenciar a oferta e despoletar sinergias locais, de onde se destacam “(...) projectos na área cultural, no atendimento e acolhimento ao cidadão, na restauração de qualidade (...), nas

⁷ **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.

⁸ Ver neste sentido, os estudos, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit.

⁹ A ancoragem estratégica para o Concelho, nasce, da confluência dos seguintes documentos: **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit.; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit. e, **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, CMO-DPE, vol. 3, Abril 2003.

especializações industriais concelhias¹⁰, com forte aposta transversal nos recursos humanos, na dinamização económica, no modelo territorial concelhio, bem estruturado e sem desperdícios de consumo do solo, modelo assente numa forte liderança política com aposta nos modelos de cidadania e na sociedade da informação.

Pensar estrategicamente o Concelho, em contexto de inovação, através de uma análise do potencial concelhio- património, cultura, etc., das mudanças ocorridas na AML, nos últimos anos, das expectativas dos actores (económicos e sociais) e dos cidadãos, para alcançar um novo patamar de desenvolvimento, assente em valores, recursos e competências, num modelo sócio-económico, urbano e ambiental mais sustentado.

Para a concretização de um projecto territorial inovador é necessário, antes de mais, uma grande participação, pessoal e colectiva, uma liderança forte com compromisso, por parte das instituições, não receando inovar nos aspectos culturais e técnicos, no aprofundar de conhecimentos, com base na realização de estudos, os quais permitam descortinar vocações, tendencias, na base de projectos consistentes, periodicamente avaliados e monitorizados.

“Globalizar” Odivelas, colocá-la em rede com outras cidades, nacionais e internacionais, conectá-la em distintos nós e redes de aprendizagem territorial. Apelar para a consciência ambiental, como elemento crucial para a competitividade do Município e da qualidade de vida das novas gerações, perspectivando simultaneamente, a necessidade na igualdade ao acesso e usufruição locais, constituem pois, aspectos essenciais de um “projecto de cidade”, que se quer solidário e, onde a interdependencia e intercâmbio de pessoas e bens possa ser o mais equitativo possível.

¹⁰ **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

Propõe-se, assim, uma ancoragem estratégica assente:

 ***Na inovação***

 ***Na sustentabilidade***

 ***Na coesão social***

 ***Na estrutura em Rede***

 ***Na liderança***

 ***No compromisso***

 ***Na Participação***

5. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE¹¹

**QUADRO 6- QUALIDADE DE VIDA NO CONCELHO DE ODIVELAS
(APOSTAS ESTRATÉGICAS PARA UMA REQUALIFICAÇÃO)**

Domínios Problemáticos		Temas Estratégicos	Apostas
ESPAÇO	Privado Público	Alojamento Mobilidade Equipamentos	Habitação Qualificada Transportes Rede de Equipamentos
AMBIENTE	Físico Social	Equilíbrio Ambiental Sociabilidades Integração/Inclusão Social	Salvaguarda/Valorização Sustentabilidade Convivialidade Coesão
TERRITÓRIO	Cidade Metrópole	Património Centralidades	Revitalização Urbanidade Territorialidade Carácter
CULTURA	Na Cidade Da Cidade	Iniciativas Criatividade Identidade	"movida" Culturalidade Imagens Afectividades
EDUCAÇÃO	Ensino Responsabilização	Oportunidades de formação Desenvolvimento pessoal e social	Carta das Cidades Educadoras Projecto Educativo
ECONOMIA	Formação Inovação	Novas Tecnologias Novas Fileiras	Parcerias Qualidade
POLÍTICA	Instituição Movimento	Organização Política Participação	Boa Administração Estratégia Cultura de Projecto Cidadania Participação

¹¹ A grelha de análise consiste num cruzamento entre o modelo teórico desenvolvido, no âmbito da sociologia do planeamento, pelo Sociólogo Vítor Matias Ferreira (ver bibliografia em anexo), com algumas adaptações para o Concelho, de acordo com o estudo das **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.

DOMÍNIOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSAIS

. Recursos humanos: ensino, formação e qualificação¹²

A formação das pessoas constitui um elemento imprescindível para garantir o progresso económico e social especialmente em ambiente metropolitano. É também um dos elementos decisivos para garantir patamares mínimos de coesão social. A melhoria da formação deverá ser entendida desde os níveis mais básicos até aos superiores e de formação contínua, com especial atenção para a formação profissional, o ensino superior, e os projectos no domínio da excelência, de acordo com as áreas consideradas estratégicas para o Concelho.

Possíveis apostas:

- Aposta numa educação com qualidade;
- Formação profissional;
- Formação contínua como meio gerador de mudança;
- Aposta nos recursos humanos com capacidade empreendedora no Concelho;
- Aposta no combate ao insucesso escolar;
- Aposta no ensino/aprendizagem do português e inglês;
- Aposta no ensino temático (cidadania, território e urbanismo, cultura, etc.);
- Adaptação progressiva do sistema educativo a padrões europeus (modelo a implementar com a Carta das Cidades Educadoras).

Estratégias de Dinamização Económica

Destaca-se a necessidade de gerar e assimilar conhecimentos, transformá-los em PIB, também de criatividade e cultura empreendedora, implementação de serviços de qualidade, parcerias estratégicas apoiadas num forte *marketing* territorial¹³.

¹² De acordo com princípios da **Carta das Cidades Educadoras**, Declaração de Barcelona, 1990.

¹³ Também, nesse sentido, apontam os **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op.

Para tal, é necessário dispor de plataformas científicas, tecnológicas e financeiras adequadas, mas sobretudo, o motor de dinamização económica mais potente inscreve-se na capacidade de gerar uma cultura empreendedora que seja capaz, ao diferentes níveis, de transformar ideias em actividades económicas prestadoras de serviços com qualidade.

A dinamização económica do concelho de Odivelas, deverá, também, ter a capacidade de atrair, a médio/longo prazo, força laboral altamente qualificada, centros de investigação de excelência, infraestruturas que comuniquem com os parceiros europeus e outros continentes, qualidade nos serviços públicos e outros elementos relacionados com a qualidade de vida e os centros de formação de alto nível.

Possíveis apostas:

- Fomento de uma cultura empresarial empreendedora;
- Fomento de interesse pela inovação;
- Plataformas tecnológicas;
- Plataformas científicas, de investigação e desenvolvimento;
- Criação de *spin-offs*;
- Criação de redes de sectores estratégicos inovadores;
- Parcerias com universidades para promoção desenvolvimento empresarial local;
- Implicação das universidades na promoção de Odivelas e da área Metropolitana de Lisboa;
- Qualificação do comércio;
- Serviços públicos de qualidade;
- Relacionamento local/global;
- Meios de divulgação adequados para publicitação da oferta;
- Incentivos financeiros (micro créditos, política de taxas e outros meios que favoreçam as iniciativas empresariais).

cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit; **Caracterização Preliminar das Empresas e do Emprego no Concelho de Odivelas**, CMO-DPE, Maio 2003.

Cidadania e Desenvolvimento Social

Conhecer e aprofundar o(s) modelo(s) de relações sociais dos cidadãos de diferentes proveniências e culturas, é um ponto de uma grande importância e complexidade que engloba aspectos tais como o envelhecimento da população, as mudanças nas relações família-trabalho e, obviamente, o crescente fenómeno da imigração¹⁴.

Numa lógica transversal é de considerar, também, que Odivelas é um Concelho onde, fruto de um crescimento menos preparado e desenraizado, é imprescindível uma prática activa de políticas sociais e para a juventude.

Possíveis apostas:

- Boa governabilidade local;
- Solidariedade;
- Sociabilidade (de acordo com perfis profissionais, escolares, formas de habitar, capital económico e cultural, etc.);
- Urbanismo como elemento de coesão social;
- Envelhecimento da população *versus* integração intergeracional;
- Imigração e política de ocupação;
- Mudanças sociais e efeitos sobre os serviços.
- Desenvolvimento de um programa da Rede Social consubstanciado no Diagnóstico das realidades e dinâmicas sociais e subsequente implementação de um Plano de Desenvolvimento Social.

Configuração da Liderança. Globalização

Que posicionamento deve ter a AML e especificamente Odivelas e que instrumentos sociais e económicos terão que liderar este processo para um óptimo aproveitamento das oportunidades.

¹⁴ Ver a este propósito, **Práticas, Representações e Aspirações da População**, CMO-DPE, vol. 2, 2001; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.

No novo cenário económico, com o alargamento da UE deve-se potenciar a configuração de âmbitos de excelência neste espaço metropolitano, que assegurem uma posição de liderança a nível internacional, embora evitando acentuação de assimetrias regionais. Por sua vez, também, é necessário promover instrumentos que facilitem uma organização social que garanta a envolvimento dos seus actores, tanto públicos como privados¹⁵.

Possíveis apostas:

- Liderança e fomento da democracia participativa¹⁶:
 - ● Modelo de administração participativo não paternalista;
 - ● Modelo de liderança público/privado;
 - ● Debate público de projectos estratégicos;
 - ● Observatório de prospectiva e reflexão sobre tendências de futuro e estratégias vitais;

- Globalização e marketing territorial:
 - ● Relações privilegiadas com os concelhos vizinhos e AML em geral;
 - ● Abertura a novos mercados;
 - ● Valorização dos projectos que vão em boa direcção;
 - ● **Centro de mediação de conflitos;**
 - ● Actividades com capacidade de liderança: desenho, indústria cultural, etc.

Sociedade da Informação

A aposta estratégica na Sociedade da Informação e do Conhecimento constitui-se como uma das mais fortes apostas para o processo global de desenvolvimento e, simultaneamente, para a criação de igualdade de oportunidades de participação¹⁷.

¹⁵ A importância desta questão está materializada em dois estudos fundamentais sobre esta matéria, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; e, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit.

¹⁶ Sobre esta questão, GUERRA, Isabel, "Planeamento Estratégico das Cidades- Organização do Espaço e Acção Colectiva", in **Cidades, Comunidades e Territórios**, Nº 1, Dezembro 2000.

Para a União europeia, estas prioridades estratégicas merecem um particular destaque:

“ um novo objectivo estratégico para a proxima década: tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”
Conselho Europeu Extraordinário, Março 2000, Lisboa

Esta estratégia, cujo objectivo fundamental visa a preparação da transição para uma sociedade baseada no conhecimento, através da aplicação de melhores políticas no domínio da sociedade da informação e da I&D, bem como da necessidade urgente de acelerar o processo de reforma estrutural para fomentar a competitividade e a inovação, investindo nas pessoas e combatendo as diferentes formas de exclusão social¹⁸.

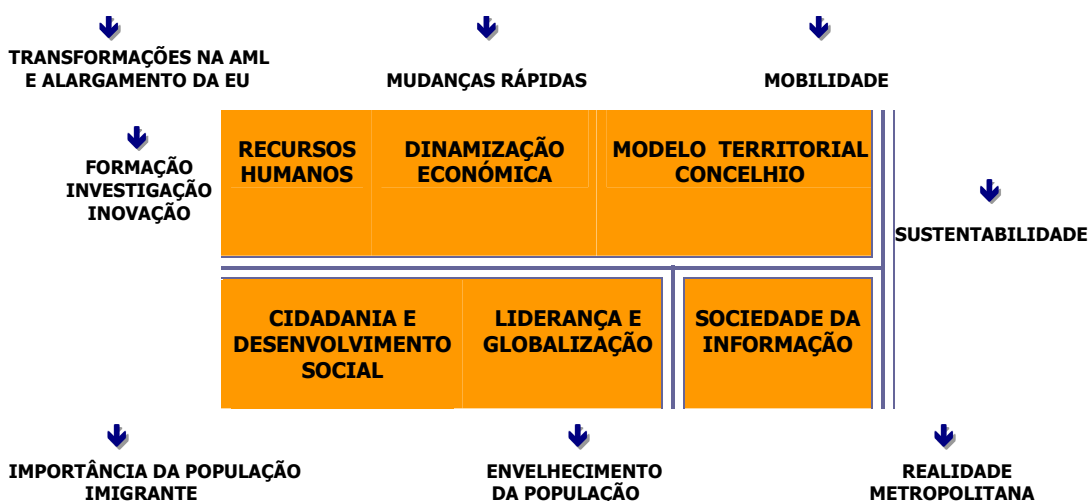
Possíveis apostas:

- Implementação das novas tecnologias da comunicação e informação;
- Combate à info-exclusão;
- Incentivar a experimentação social dos novos paradigmas e aplicações da Sociedade de Informação (SI) nos vários sectores (da saúde aos transportes, ambiente, entre outros no contexto das cidades e regiões digitais);
- Desenvolver uma administração pública transparente e aberta aos cidadãos, às empresas e aos actores locais em geral;
- Assegurar o acesso aos benefícios da sociedade da informação a todos os cidadãos;
- Promover o desenvolvimento da economia digital;
- fomentar parcerias com as universidades da AML, da Europa e outros continentes numa perspectiva de rede do conhecimento;
- Promoção de estudos orientados para a implementação de novas tecnologias;

¹⁷ Ver **Programa Operacional Sociedade da Informação** (POSI), Quadro Comunitário de Apoio-2000-2006. também, GERMAN, Chistiano, “*On-Line Off-Line: Internet e Democracia na Sociedade de Informação*”, in, **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº 32, CIES, Celta, 2000

¹⁸ Ver estudo das **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.

QUADRO 7- MODELO DE DOMÍNIOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSAIS E TEMAS CRÍTICOS ASSOCIADOS¹⁹ (SÍNTESE)



Questões tais como, os transformações na Área Metropolitana de Lisboa e o alargamento da União Europeia; as rápidas mudanças com a introdução das novas tecnologias; as novas dinâmicas de crescimento económico; oportunidades, sectores problemáticos; novos modelos de crescimento, novos mercados; aumento geral da mobilidade das pessoas, bens e informação; aumento da consciência sobre o meio ambiente; sustentabilidade; mudanças nos modelos de sociabilidade(s); crescente importância da investigação, inovação, cultura e conhecimentos. Mudanças demográficas. Envelhecimento da população; Consciência da realidade concelhia e metropolitana e da necessidade de tratamentos específicos coordenados.

Todas estas temáticas se interrelacionam e complementam, não sendo, pois, possível, alcançar resultados sustentáveis, a partir de perspectivas compartimentadas. É necessário trabalhar e encontrar indicadores comuns, afigurando-se, pois, a necessidade de **novas metodologias de trabalho** que, dada a sua pertinência, destacamos, como recomendações estratégicas de âmbito geral.

¹⁹ Na criação e futura discussão de domínios estratégicos, deverão estar subjacentes, os princípios da **Carta de Aalborg- Carta da Sustentabilidade das Cidades Europeias** (aprovada pelos participantes na Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis, realizada em Aalborg, Dinamarca, a 27 de Maio de 1994); A **Nova Carta de Atenas-** Normas do Conselho Europeu de Urbanistas, 1998; A **Carta das Cidades Educadoras**, Declaração de Barcelona, 1990; **Cidades Europeias Sustentáveis**, Bruxelas, Março 1996.

7. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS DE ÂMBITO GERAL²⁰

Palavras- Chave

novas formas de intervenção; projectos integrados; estratégias multidimensionais e multi-sectoriais; contexto de inovação; estudos rigorosos e aprofundados; urbanismo democrático; tecnologias de informação e comunicação; ancoragem estratégica; actores locais; fomento de consensos; 'cultura de projecto'; equipas de projecto; divulgação e sensibilização; estrutura de participação; articulação/interacção entre planeamento do território e planeamento sócio-económico; observatório municipal; práticas de monitorização.

- Aposta em novas formas de intervenção estruturadas em torno de projectos integrados que envolvam agentes públicos e privados, centrais e locais;
- Aposta na definição de prioridades de intervenção com base em estudos rigorosos e aprofundados sobre a realidade social local;
- Definição de estratégias multidimensionais e multi-sectoriais de desenvolvimento concelhio e de intervenção local;
- Aposta estratégica, em contexto de inovação, no posicionamento e imagem do Concelho;
- Aposta em projectos de "ancoragem estratégica" ;
- Aposta num "urbanismo democrático" (valorização dos processo de planeamento estratégico, metodologia participativa e avaliação de resultados);

²⁰ Para a elaboração das **recomendações estratégicas de âmbito geral**, recorreu-se, fundamentalmente, aos documentos, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit.; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.

- Aposta na integração dos princípios constituintes da **Carta de Aalborg**²¹ (que o Município, formalmente, já subscreveu) com a progressiva aproximação à rede de cidades e vilas sustentáveis;
- Aposta na Sociedade da Informação e da Comunicação;
- Aposta na aplicação da **Carta das Cidades Educadoras**²² (que o Município, formalmente, já subscreveu);
- Aposta na aplicação da **Carta das Cidades Saudáveis** (que o Município, formalmente, já subscreveu);
- Aposta na cooperação e parceria entre a Câmara Municipal de Odivelas e os actores locais com intervenção no Concelho;
- Aposta na criação de responsabilidade partilhada como princípio de sustentabilidade, fomentando a cooperação e parceria entre diferentes níveis, instituições e interesses;
- Aposta no desenvolvimento de uma 'cultura de projecto' que envolva os diversos actores locais e a universidade;
- Aposta no fomento da articulação interdepartamental promovendo equipas de projecto que integrem técnicos dos diversos Departamentos e diversas disciplinas;
- Aposta na criação de um observatório municipal e de práticas de monitorização (com a selecção de indicadores, métodos, projecções, organização de bases de apoio para a configuração de estratégias de desenvolvimento, com incentivo à qualificação dos estudos e dos processos);
- Aposta na divulgação e sensibilização dos actores locais (indústria, meios de comunicação, instituições e organizações locais) e da população do Concelho;

²¹ **Carta de Aalborg**, in op. cit.

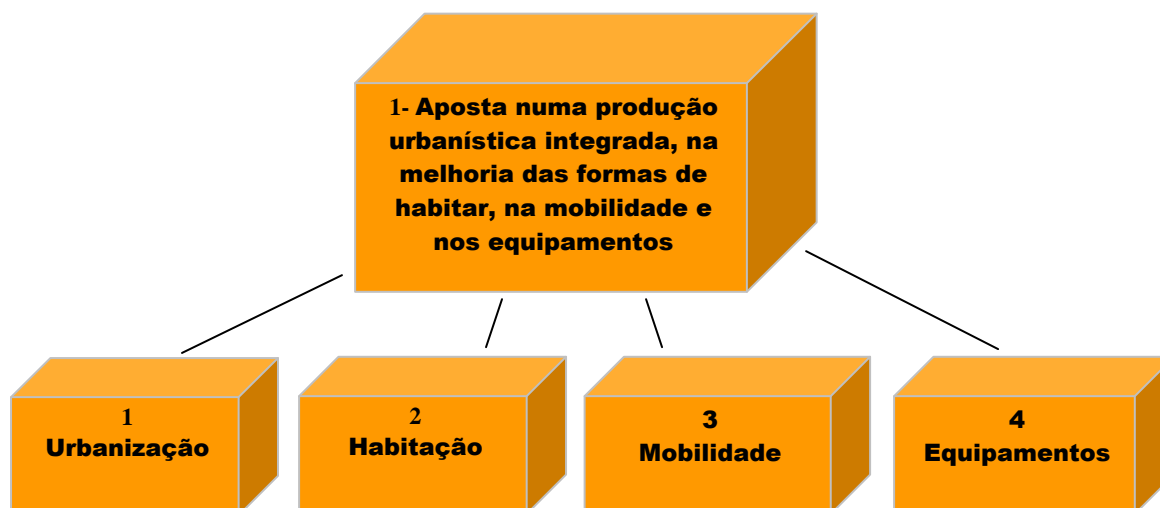
²² **Carta das Cidades Educadoras**, in op. cit.

- Aposta na articulação inter-institucional, aos níveis autárquico (concelhos vizinhos), da Área Metropolitana de Lisboa e tutelas da administração central;
- Aposta numa estrutura de participação incitando a partilha de responsabilidades entre a comunidade local, assegurando a todos os cidadãos e grupos de interesse, o acesso à informação bem como a oportunidade de participarem em processos de decisão local;
- Aposta na articulação/interacção (partilha de conhecimento e definição de novas formas de gerir a informação) entre planeamento do território e planeamento sócio-económico;

8. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA ESPECÍFICAS

8.1. Aposta numa produção urbanística integrada, na melhoria das formas de habitar, na mobilidade e nos equipamentos

QUADRO 8- LINHA 1



8.1.1. Urbanização

A aposta num processo de urbanização, ou seja, numa produção urbanística integrada deverá seguir os princípios presentes no relatório para as Cidades Europeias Sustentáveis, onde se preconiza o desenvolvimento urbano sustentável e a integração dos objectivos nas estratégias de planeamento e gestão.

A qualidade do espaço urbano consubstancia-se no desempenho de uma realidade composta de estruturas físico-espaciais, com capacidades fenomenológicas e funcionais, vista como

"(...) suporte de actividades, estímulo de emoções ou sentimentos e simultaneamente geradora e reflexo de fenómenos sociais e económicos".²³

Kevin Lych: 1996.

²³ **A Imagem da Cidade** (1996), Edições 70, Lisboa.

“(…) identificação de objectivos ambientais numa fase precoce de planeamento, a utilização de metas e indicadores, o melhoramento de sistemas de participação pública no planeamento e a ligação potencial entre o ordenamento do território e os processos da `Agenda 21´ (...)”²⁴
relatório das Cidades Europeias Sustentáveis

E também fundamental, a adequação à realidade local, do documento criado pela Comissão Europeia, tendo em vista a acção local, através da identificação de uma série de princípios a aplicar no estabelecimento de metas, medição e acompanhamento dos progressos tendentes à sustentabilidade. São quatro os princípios a adoptar nesse sentido: **princípio de gestão urbana**²⁵; **princípio de integração política**²⁶; **princípio de reflexão ecossistémica**²⁷ e, **princípio de cooperação e parceria**²⁸.

²⁴ A este propósito, **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.

²⁵ **Princípio de gestão urbana**- “a gestão urbana com vista à sustentabilidade é essencialmente um processo político que requer planeamento e que se repercute na gestão urbana. O processo de gestão urbana sustentável requer uma série de instrumentos orientados para as dimensões ecológica, social e económica com vista a proporcionar a base necessária para a integração (...)” **Cidades Europeias Sustentáveis**, grupo de peritos sobre o **ambiente urbano**, Comissão Europeia, Direcção-Geral XI, Bruxelas, Março 1996.

²⁶ **princípio de integração política**- “A coordenação e integração serão realizadas por meio da combinação do princípio de subsidiariedade com o conceito mais vasto da responsabilidade partilhada. A integração deverá ser conseguida tanto horizontalmente, para realizar as sinergias das dimensões social, ambiental e económica da sustentabilidade, e verticalmente, entre todos os níveis da União Europeia, Estados-membros, poderes regionais e locais, para conseguir a maior coerência de política e acção e evitar estratégias contraditórias em diferentes níveis.” **Cidades Europeias Sustentáveis**, IBIDEM.

²⁷ **princípio de reflexão ecossistémica** – “A reflexão ecossistémica mostra a cidade como um sistema complexo que é caracterizado por processos contínuos de transformação e desenvolvimento. Foca aspectos tais como a energia, os recursos naturais e a produção de resíduos como fluxos ou ciclos. A manutenção, o restabelecimento, a promoção e o encerramento de fluxos ou ciclos contribuem para o desenvolvimento sustentável. A regulamentação do tráfego e dos transportes é outro elemento da reflexão ecossistémica. A estratégia da rede dupla, que oferece um quadro para o desenvolvimento urbano a nível regional ou local, baseia-se nos princípios da reflexão ecossistémica. Esta inclui também uma dimensão social, que considera cada cidade como um ecossistema social.” **Cidades Europeias Sustentáveis**, IBIDEM.

²⁸ **princípio de cooperação e parceria**- “A sustentabilidade é uma responsabilidade partilhada. A cooperação e parceria entre diferentes níveis, organizações e interesses são elementos essenciais da acção em prol da sustentabilidade. A gestão sustentável é um processo de aprendizagem, no âmbito do qual «aprender fazendo», partilha de experiências, ensino e formação profissional, trabalho multidisciplinar, parcerias e redes, consulta e participação da comunidade local, mecanismos educativos inovadores e aumento dos conhecimentos são elementos essenciais (...) Os padrões organizativos e sistemas administrativos dos municípios deverão adoptar a perspectiva holística da reflexão ecossistémica. Integração, cooperação, homeostase, subsidiariedade e sinergia são conceitos fundamentais para a gestão com vista à sustentabilidade urbana (...)” **Cidades Europeias Sustentáveis**, IBIDEM.

Palavras- Chave

Sustentabilidade; ecologia urbana; equidade; sistemas de compensação; sistemas de execução; reparcelamento; perequação; sistema urbano; política de solos; política fiscal; expansão urbana exemplar; expansão estrategicamente controlada; fiscalização urbanística; urbanização amiga do ambiente; espaços cuidados; prioridade ao espaço público; parcerias; participação da população; fronteiras urbanas; abordagem de médio/longo prazo; monitorização; segregação funcional;

Possíveis apostas:

- Aposta num ordenamento do território, em geral, com “inspiração ecológica”²⁹ evitando critérios extremados de afectação de usos do solo, adoptando mecanismos de regulação variável de acordo com as circunstâncias locais específicas;
- Enfrentar a pesada herança deixada pelo declínio urbano (más condições de habitação, exclusão social, criminalidade, deficiente mobilidade e deficiente rede de equipamentos sociais);
- Aposta na reconversão de áreas urbanas críticas, acautelando as componentes social, económica, designadamente em casos como a Serra da Luz, Vale do Forno, Qt^a da Várzea, Qt^a da Serra, Barruncho, etc;
- Aposta num modelo de desenvolvimento territorial requalificador, com sentido de economia no consumo do solo, na rentabilização das redes infraestruturais e de serviços urbanos num contexto de maior equilíbrio, sustentabilidade e cooperação;
- Aposta em medidas que contrariem a tendência de crescimento urbano, evitando, dessa forma, que o Concelho se transforme num espaço, irremediavelmente, sem qualidade;

²⁹ Tal como é destacado pelo relatório das **Cidades Europeias Sustentáveis**, in op. cit.

- Minimizar o estigma de “Concelho dormitório” travando a produção de habitação e o conseqüente o crescimento populacional, dando oportunidade a outras funções urbanas;

- Aposta numa intervenção estratégica, no processo de planeamento urbanístico, nos equipamentos e nos espaços públicos com uma perspectiva, simultaneamente, Local- o Bairro e Global- a sua envolvência, a Freguesia em que se insere, o Concelho, a Área Metropolitana;

- Aposta no respeito pelos princípios fundamentais da Constituição e da Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano;

- Aposta numa definição de uma política municipal de solos e de expansão exemplar, com antecipação dos problemas sociais, prática do princípio geral de perequação e medidas estratégicas facilitadoras da gestão;

- Definição de políticas de gestão urbanística pró-activa, incidindo nos solos, recorrendo aos planos operativos e aos projectos-chave;

- Aposta numa estratégia de controlo das expansões e fiscalização das construções;

- Aposta na promoção da construção ecológica;

- Desincentivo aos condomínios privados e sua substituição por modelos territoriais mais sustentáveis que minimizem impactos paisagísticos;

- Aposta em espaços habitacionais com ruas amplas, parques de estacionamento, árvores, zonas pedonais, ciclovias, equipamentos colectivos e espaços públicos de estadia e recreio de proximidade;

- Promoção da preservação dos espaços públicos (serviços municipais *versus* corresponsabilização dos cidadãos);

- Aposta numa política sustentável para os espaços rústicos.
- Aposta num “urbanismo democrático” que contemple as condições de vida e as identidades da população;
- Aposta na concretização de metas sustentáveis, aos níveis da integração, envolvimento da comunidade, equidade intra e inter-gerações bem como da melhoria contínua das populações;
- Aposta em políticas urbanísticas multiculturais e plurais que reconheçam os direitos e os deveres das minorias promovendo a sua valorização social e cultural;
- Aposta em projectos/iniciativas urbanas que promovam a solidariedade intergeracional;
- Monitorização permanente das iniciativas/projectos implementados no terreno (monitorização e/ou *avaliação on-going*), com reajustamentos estratégicos considerados necessários;
- Aposta em estudos que permitam conhecer as formas de vida, cultura e identidades comunitárias locais das populações residentes;
- Aposta no aprofundamento da articulação inter-departamental (integração de abordagens/saberes diversificados e complementares) como exercício disciplinar e participativo;
- Aposta na construção de metodologias participativas, com especial enfoque na comunicação/interacção entre todas as partes envolvidas desde a sua concepção à gestão e manutenção dos espaços, através da consubstanciação de projectos que contemplem as opiniões/participação da população e das formas de cultura e dos agentes locais (micro empresas locais, associação de moradores, etc.) que em complemento, aos estudos técnicos, abordem, o território aos diversos níveis;

8.1.2. Habitação

Palavras- Chave

política de solos; habitação; políticas de habitação; habitação a custos controlados; mercado imobiliário; arrendamento; política fiscal; fiscalização urbanística; construção ecológica; espaços cuidados; associativismo; parcerias; participação da população; co-responsabilização dos agregados; soluções habitacionais diversificadas; revalorização identitária; mobilidade social; abordagem de médio/longo prazo; trajectória residencial; mobilidade residencial; monitorização; dispersão pela cidade; sector cooperativo; partilha de experiências com outras autarquias.

8.1.2.1. Da habitação em geral³⁰

“ A questão da habitação apresenta-se em Portugal como um dos mais pesados problemas herdados de um passado recente marcado pela quase total ausência de políticas promotoras de qualidade de vida. Na verdade, o país chega até hoje com um parque habitacional onde a degradação e a precariedade das habitações, em muitos casos sem infra-estruturas básicas, se sabe possuir uma dimensão inaceitável...”

Sem mais. É assim que este notável excerto, retirado do texto que enquadra o capítulo dedicado à habitação do PNAI- Plano Nacional de Acção para a Inclusão, caracteriza de forma sumária e precisa o ‘Estado da Habitação’ em Portugal. É o assumir consciente do ‘*mea culpa*’ governativo, estendido a décadas atrás, e marcado, sem intervalos, pela ausência de políticas e medidas pensadas e fundamentadas, da divulgação panfletária de programas e estatísticas virtuais, de desperdício de fundos dos cofres públicos, de favores amigos e compadrios encapotados, da inexistência de investigação técnica e científica e de imobilismo e parasitismo institucional. Tudo a ‘Bem da Nação’ ou do ‘Interesse Nacional’ ”.

Vilaça: 2001

A existência de políticas estruturantes com objectivos claros, concertando estratégias com os agentes económicos, recursos e metas quantificadas no tempo, para além de uma planificação que permita estabelecer orientações á oferta a partir dos diversos segmentos de promoção (particular, cooperativo, público) bem como prioridades conforme a dimensão e o alcance dos problemas afigura-se, pois, neste contexto, fundamental.

³⁰ para a temática da habitação em geral, foram, essencialmente, tidos em consideração os documentos, **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit; **Estudo do Parque Habitacional Municipal**, CIMO-DMH, s/d.

Possíveis apostas:

- Conservar, reabilitar e requalificar o parque habitacional, fazendo do parque público um exemplo a seguir;
- Aposta na criação de novos modelos de habitação, individual ou colectiva, que possam corresponder às necessidades das novas estruturas familiares em desenvolvimento e se possam adaptar a situações temporais diversas;
- Aposta numa diversidade de espaços de habitação, com qualidade e tipologias adequadas aos diversos estratos e aspirações da população;
- Aposta numa oferta habitacional que, evitando os modelos massivos habituais até aqui, se oriente para modelos diversificados que pugnem pela qualidade e adequabilidade de integração nos diversos contextos territoriais e urbanos, sejam eles mais densificados ou sejam em áreas mais rústicas;
- Aposta numa concepção de forma urbana e de modelos de habitação onde se estabeleça uma complementaridade directa entre o espaço interior da habitação e o espaço exterior de estadia e recreio equipado para as diversas idades;
- Aposta num modelo de política habitacional para o Concelho o qual integre também os mais desfavorecidos através de processos de realojamento exemplares que promovam a valorização social, económica e cultural de populações em risco;
- Reforço dos trabalhos de investigação e estudo sobre as questões da habitação e realização de debates com meios académicos e intelectuais;
- Defender, junto do poder central³¹:
 - ● A dinamização do mercado de arrendamento;

³¹ De acordo com o modelo defendido por alguns sociólogos, nomeadamente, VILAÇA, Eduardo, " O Estado da Habitação- Medidas sem Política num País Adiado", in **Cidades, Comunidades e Territórios**, CET, ISCTE, nº 3, Dezembro 2001.

- ● Combater a especulação fundiária através de medidas fiscais que onerem os solos ou espaços expectantes em áreas urbanas ou em áreas urbanizáveis programadas;
- ● Minimizar a dependência do financiamento municipal relativamente à promoção imobiliária, reorientando o sistema de financiamento em função dos serviços à população residente e às actividades económicas;
- ● Reorientação da política fiscal para o sector, com actualização dos valores patrimoniais para os prédios urbanos e determinando as deduções e isenções em função da composição do agregado familiar e dos seus rendimentos e como apoio ao acesso à educação;
- ● Reestruturação das diversas instituições ligadas à habitação com redefinição de competências e articulação estreita com outras com afinidades temáticas;

Estas alterações, articuladas entre si e medidas por um programa para o Concelho, calendarizado e com objectivos quantificáveis, poderão ser potenciadoras de uma mudança política, que conduza, a médio prazo, a um cenário mais favorável ao estado actual da habitação, que obviamente, tem que ser entendido num contexto mais geral.

8.1.2.2. Da política de habitação económica³²

A desqualificação social das pessoas repercute-se sobre o *habitat* no seu conjunto e contribui, dessa forma, para tornar mais visível o fenómeno da segregação urbana (Brun e Rhein: 1994).

A vontade política para a mudança e respectivas soluções para a actual situação, é imprescindível para a resolução deste problema que afecta o Concelho.

A aposta num trabalho exemplar em matéria de realojamento da população³³

³² Considera-se toda a habitação promovida fora do mercado livre, isto é, por iniciativa pública, cooperativa ou mista de público-privado.

³³ Para a temática da política de habitação municipal, foram, essencialmente, tidos em consideração os documentos, **Estudo do Parque Habitacional Municipal**, in op. cit; **Levantamento/Recenseamento e Caracterização da População e dos Núcleos de Construções Precárias no Concelho de Odivelas**, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**,

“(...) merecerá um estudo cuidado quer em termos técnicos, quer financeiros. Os processos de realojamento, para além das questões financeiras repousam em questões de ordem política e em opções que apelam a determinadas concepções sobre a cidade e a vida em comum. A vontade política para a mudança e solução da actual situação, será imprescindível para a resolução deste problema que afecta o Concelho. O município de Odivelas, pode recolher das experiências positivas (e negativas por contraste) de outros municípios mais avançados e tem toda a possibilidade de desenvolver um trabalho que sirva de exemplo para as outras Câmaras da AML e do país, em matéria de realojamento.”

Levantamento/Recenseamento e Caracterização da População e dos Núcleos de Construções Precárias no Concelho de Odivelas

A opção por uma metodologia de projecto e gestão dos objectivos, numa perspectiva multisectorial e multidisciplinar; na coesão sócio-territorial e, na requalificação das áreas degradadas dos pontos de vista social e urbanístico e integração social, profissional e económica das populações em risco na restante cidade afigura-se, neste cenário, fundamental.

O princípio geral deverá consistir num modelo de não discriminação entre habitação livre e habitação social, esta última deverá estar inserida numa política habitacional mais ampla para o Concelho, que seja integradora e em permanente diálogo com os promotores.

Possíveis apostas:

- Aposta, como princípio geral, na integração dos cidadãos mais desfavorecidos pela cidade (sinónimo de diversidade, motor de inclusão e cidadania e não de “gueto” e exclusão social);
- Aposta num planeamento estratégico e integrado dos bairros, incluindo-os, de uma forma progressiva e sustentada, na restante cidade;
- Aposta numa metodologia integrada e sustentada, com vista à recuperação de bairros desqualificados e degradados com características de *gueto*, tendo em atenção as expectativas e necessidades da população, nas diferentes vertentes da

habitação/urbanização, dos equipamentos, da criação de emprego, da educação da cultura, etc.;

- Aposta na implementação de projectos integrados, amplamente participados, de intervenção social local nestes bairros e/ou junto destas populações, promovendo intervenções sociais efectivamente integradoras;
- Aposta num trabalho de acção social orientado para as famílias;
- Desenvolvimento de linhas de trabalho em parceria com as Juntas de Freguesia;
- Aposta na partilha de experiências com outras autarquias, nomeadamente as que se encontram já numa fase mais avançada de implementação do PER;
- Aposta em projectos de arquitectura/urbanismo de inspiração popular;
- Aposta na diversificação das soluções habitacionais (designadamente, incentivos à promoção de Habitação a Custos Controlados e ao sector cooperativo);
- Aposta em projectos/propostas de criação de espaços para actividades comerciais, micro empresas (serralharia, carpintaria, construção/reabilitação de moradias, etc.), proporcionando emprego aos residentes do(s) bairro(s) bem como a habitantes de outros locais, numa perspectiva de abertura ao meio;
- Aposta na revalorização identitária e na mobilidade social das populações alvo de realojamento;
- Aposta na melhoria das condições de vida das populações residentes, em bairros de realojamento e AUGI, com a localização de serviços públicos, fomentando a utilização e a apropriação, generalizada, daquelas zonas da cidade;
- Aposta na criação/fomento da infra-estruturação básica;

- Aposta na minimização de isolamento social e urbano das AUGI, com a abertura de vias rodoviárias e, de uma forma geral, na boa execução das infraestruturas;

- Aposta na constituição de estruturas (minimamente formalizadas e localizadas) de acompanhamento, identificando claramente às pessoas realojadas a quem, onde e quando se podem dirigir;

- Aposta em medidas/intervenções complementares ao programa PER, alargando-o a situações de extrema deficiência de habitabilidade em alojamento não considerado “barraca”, ponderadas que sejam as reais condições financeiras do agregado e potenciando o PER família ou similar;

- Aposta na gestão do parque habitacional público local, criando, para tal, estruturas flexíveis e eficazes, que permitam:
 - ● Desencadear processos de desenvolvimento pessoal e social dos residentes;
 - ● Moralizar a utilização do parque habitacional público local, cedendo-o exclusivamente a quem dele necessita;

8.1.3. Mobilidade³⁴

Palavras- Chave

perspectiva integrada; estudos/planos de mobilidade; circulação e transporte urbano; sistema metropolitano de transportes; rede viária; mobilidade; hierarquização; rede viária; rede pedonal; agregação logística; estacionamento; zonas intermodais; transportes públicos; mobilidade intra-concelhia; novos utilizadores do transporte colectivo; consumo energético; impacte ambiental; soluções conjuntas; soluções amigas do ambiente; sinalética; integração paisagística.

Construir uma visão de futuro, com base nos seguintes domínios estratégicos:

- Hierarquizar e Desenvolver a rede viária (completar a Rede Estruturante; beneficiar a hierarquização da Rede Viária e respectiva percepção);
- Hierarquizar a rede pedonal;
- Hierarquizar as vias de circulação de transporte colectivo (TC);
- Implementar medidas de agregação logística;
- Reduzir a necessidade de mobilidade motorizada;
- Introdução/reorientação da política de estacionamento;

³⁴ Para a temática da mobilidade, foram, essencialmente, tidos em consideração os documentos, **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Estudo sobre Infra-Estruturas de Parqueamento Automóvel**, CMO/GAPTEC-CISED, Novembro 2001; **"Documento Orientador do PDM no Âmbito da Temática da Mobilidade"**, CMO-DPE/DPMU, Maio 2003.

- Definição de níveis máximos e mínimos de estacionamento em função dos níveis de serviço de transportes colectivos (se a zona é bem servida por TC, diminui o nível de estacionamento);
- Aposta num Plano Municipal de Sinalética;
- Implementar um *design* e sinalética viários, que favoreçam o peão em geral, e especialmente o cidadão portador de deficiência física, os idosos e as crianças;

Objectivos gerais:

Beneficiar a circulação e o transporte urbano, proporcionando, conforto, segurança e rapidez nas deslocações na cidade, atendendo às distintas necessidades da população, sendo para tal necessário:

- Defender junto das tutelas centrais e da eventual autoridade metropolitana de transportes, a necessidade da organização do sistema metropolitano de transportes, com o reforço do transporte colectivo, de forma a implementar uma sólida, ordenada e coerente estrutura rádio concêntrica das acessibilidades- com uma coordenação intermodal;
- Hierarquização da rede viária favorecendo a percepção, clareza e orientação do condutor e do peão;
- Melhoria da qualidade da rede viária (vias, arruamentos, construção de uma malha de vias rápidas ligada ao sistema viário metropolitano bem como a construção de interfaces de ligação entre diferentes zonas e diferentes tipos de transportes).
- Reforço da mobilidade, com especial incidência para as ligações entre as diferentes freguesias do Concelho bem como com os concelhos limítrofes, para além de Lisboa;

- Implementação, ao nível do transporte colectivo, de boas ligações a pontos de deslocações quotidianas, designadamente, grandes superfícies comerciais e de lazer, equipamentos colectivos em geral, etc;

- Fomentar a avaliação entre o urbanismo e os transportes tendo particular atenção para com os grupos sociais com maiores debilidades físicas (como os idosos, as crianças e os deficientes);

- Criação de zonas intermodais, onde se articule o transporte colectivo e o transporte individual;

- Atribuição de prioridade aos transportes públicos nas intersecções com o transporte privado;

- Introdução de vias reservadas ao transporte público;

- Estudar e criar condições para a beneficiação da circulação automóvel, especialmente na cidade de Odivelas e vila de Caneças;

- Incentivo à mobilidade intra-concelhia através do fomento à criação de interdependência entre os diversos núcleos da metrópole;

- Aposta no investimento em transportes colectivos de qualidade, desincentivando o uso do transporte privado através da diminuição dos tempos de deslocação dos primeiros;

- Restrição do tráfego automóvel nas zonas centrais e restrições ao tráfego de pesados (nas zonas residenciais/mais centrais) designadamente nas freguesias de Caneças, Póvoa de Stº Adrião e Odivelas;

- Campanhas de divulgação/sensibilização para a utilização do transporte colectivo;

- Prioridade ao transporte colectivo, aos pedestres e às bicicletas;

- Estimular a consolidação de redes de transporte colectivo, de grande e média capacidade, e o recurso a conceitos e mecanismos de integração inter-modal;
- Redução das distâncias a percorrer, dos tempos de viagem, dos custos operacionais, das necessidades de deslocamento, do consumo energético e do impacto ambiental;
- Implementação de parques de estacionamento dissuasores, integrados em pontos estratégicos de confluência com o Transporte Colectivo;
- Desenvolvimento da rede viária tendo em vista uma maior fluidez e segurança, utilizando as tecnologias para a conservação energética, o controle da qualidade ambiental, a prioridade ao transporte colectivo e das vias exclusivas a ciclistas e pedestres;
- O arruamento deve ser entendido como espaço público e como tal deve ser tratado de uma forma integrada, não devendo dar-se preferência à estrada ou faixa de rodagem propriamente dita, mas sim ao peão, especialmente nos pólos ou zonas de mobilidade pedonal (praças urbanas, espaços de centralidade, concentração de equipamentos);
- Contribuir para a criação de parques periféricos; Implementação de corredores para bicicletas; aumento das zonas exclusivamente para peões;
- Promover a elaboração de estudos/planos de mobilidade a diferentes escalas, como forma de desenvolver sistemas de capacidade intermédia, que potenciem as redes de transportes colectivos diminuindo a utilização do transporte individual;
- Fomentar soluções conjuntas (integradas e não apenas sectoriais) ao nível das atribuições do planeamento, a gestão e a coordenação das várias componentes do sistema urbano;

- Fomentar a coesão territorial através do estabelecimento de uma rede viária e dispositivos tecnológicos de circulação e transportes de modo a interligar o povoamento com as respectivas áreas centrais, entre si e com o exterior, segundo uma rede viária hierarquizada;
- Evitar congestionamentos, roturas de capacidade e insegurança do tráfego privilegiando soluções amigas do ambiente e sinalização tecnologicamente avançada, nomeadamente sinalizando áreas de estacionamento próximas e eliminação de carros estacionados onde prejudiquem os transportes públicos e os peões;
- Definir uma rede de postos de abastecimento de combustíveis localizada fora dos núcleos urbanos, minimizando, tanto quanto for possível, os impactes negativos na paisagem;
- Implementar intervenção gradual na rede viária existente, corrigindo deficiências de traçado e caracterização do espaço viário tendo em vista a clarificação da hierarquia e desempenho funcional dos elementos constituintes da rede, adoptando alinhamentos arbóreos e outros elementos de caracterização física como forma de contribuir para a melhor percepção da hierarquização e referenciação de projectos ou de locais de maior utilidade referencial;
- Sinalética direccional com criatividade, clareza e culturalmente relacionável com os símbolos culturais tradicionais do Concelho- Sr. Roubado, Mosteiro de Odivelas, Cruzeiro da Memória, Caneças (com as suas fontes, etc.);
- Integração ou valorização paisagística da rede viária, quer em intervenções de beneficiação da rede viária existente quer na construção de novas vias, qualquer que seja o seu nível ou entidade promotora.

8.1.4. Equipamentos Colectivos³⁵

Palavras- Chave

planeamento espacial dinâmico e flexível em rede; racionalização; desenvolvimento; rede de equipamentos; planos sectoriais; diagnóstico (oferta e procura); expectativas da população; prospectiva; proximidade; gestão integrada em rede; identificação e georeferenciação; articulação inter-institucional, intra e inter-departamental; protocolos com a Universidade; descentralização;

- Aposta numa rede de equipamentos integrada e hierarquizada segundo níveis de serviço ou proximidade, gerida no sentido do desenvolvimento (não apenas económico, mas cultural, social- entendido numa perspectiva de cidadania- e, histórico, por forma a preservar/reavivar a identidade);
- Aposta em equipamentos que permitam destacar as identidades positivas, sobretudo através da preservação da memória histórica e valorização do património, tendo em conta a interacção local, a diversidade de interesses e identidades, em torno das formas de expressão/participação e democraticidade de que se deve revestir a acção pública;
- Aposta na eliminação, progressiva, dos *déficits*, sobretudo aqueles que atingem grupos de cidadãos, ou lugares de maior vulnerabilidade, tentando, dessa forma, contrariar a segregação sócio-urbanística;
- Aposta numa rede de equipamentos sociais para dar resposta a grupos sociais específicos (infância, juventude, idosos) e a necessidades sociais específicas com base num Diagnóstico Social e Plano de Desenvolvimento Social;

³⁵ Para a temática dos equipamentos colectivos, foram, essencialmente, tidos em consideração os documentos, **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Estudo Preliminar da Carta Educativa**, CMO-DSC, Dezembro 2002; **Carta Cultural**, CML-DSC-GEPC, 1997, 1998 e 1999; **Carta Escolar**, CML-DSC-DEJ, 1997; **Carta Desportiva**, CML-DSC-DD, 1997; **Carta de Equipamentos para Idosos**, CML-DSC-AI, 1997; **Ser Jovem em Odivelas**, CMO-DDASJ, s/d.; **Le Monieur-Équipements Sportifs et Socio-Éducatifs- Guide Technique, Juridique et Réglementaire**, Tome 2, 11 Édition, 1993.

- Aposta no planeamento e programação de equipamentos com critérios de localização e integração urbana que permitam contrariar a periferia, em termos geográficos, criando novas centralidades, a partir da sua qualidade e inovação, com aposta no desenvolvimento de projectos que tenham em conta as características da população, da(s) zona(s) de implementação e da dignificação da história e do património locais;
- Aposta num melhor planeamento e gestão dos equipamentos colectivos através da definição de uma rede de equipamentos bem como na sua monitorização e avaliação permanentes;
- Fomentar projectos de carácter inovador (parques de lazer temáticos, segmentos de lazer desportivo, etc.) com base em “boas práticas” e casos de referência;
- Aposta reforçada numa rede de equipamentos culturais (bibliotecas, museus, centros culturais/espços multifuncionais, equipamentos de informação municipal), tendo presente a sua importância no desenvolvimento da participação e cidadania activas (ver linha estratégica 4);
- Aposta numa rede de equipamentos desportivos e recreativos, com particular destaque para os informais, de fomento à prática diversificada de ocupação de tempos livres dos Odivelenses;
- Aposta na criação de uma rede de equipamentos desportivos e recreativos estruturantes, designadamente, com as seguintes componentes:
 - Parque desportivo com várias valências
 - Pavilhão polivalente multiusos;
- Aposta no reforço e requalificação da rede de equipamentos de saúde bem como na criação de um observatório de saúde concelhio;
- Aposta na articulação inter-institucional, intra e inter-departamental e, interdisciplinar (integração de abordagens e saberes diversificados e complementares)

por forma a serem encontradas soluções inovadoras, aproveitando oportunidades, racionalizando os recursos e aprofundando o conceito de Rede;

- A proposta da rede de equipamentos colectivos deverá resultar, assim, da articulação inter-institucional, dos contributos de diferentes áreas de Município, dos estudos levados a cabo, das propostas e da sua confrontação com outros aspectos do território e na criação de mecanismos de participação dos cidadãos;

- Promover protocolos com a Universidade tendo em vista a criação de estágios que permitam aprofundar e avaliar o impacto de equipamentos;

- Aprofundar formas de gestão dos espaços, identificar estratégias face à implementação de novos equipamentos, etc.;

- Aposta num modelo de informação geográfica municipal na área dos equipamentos colectivos, que permita uma aplicação específica para o Planeamento e Gestão das Redes de Equipamentos Colectivos apoiada no modelo global de Informação Geográfica Municipal.

8.2. Aposta na melhoria do meio ambiente (físico e social) e da paisagem urbana no sentido da sustentabilidade

QUADRO 9- LINHA 2



8.2.1. Meio Ambiente Físico³⁶

Palavras- Chave

valorização ambiental; renovação/reabilitação/reutilização; (re)qualificação urbana; rede de áreas, corredores e ligações ecológicas; revitalização do meio rural; sistemas naturais contínuos.

- Aposta na implementação de um Plano Municipal do Ambiente para o Concelho;
- Valorização ambiental do Concelho (elemento central na estratégia de modelo sustentável) com particular destaque para os espaços rurais, naturais ou naturalizados;

³⁶ Para a temática do meio ambiente físico, foram, essencialmente, tidos em consideração os documentos, **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.; **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.;

- Priorização concelhia de factores de renovação/reabilitação/reutilização e qualificação urbanas (reconversão e realocização de actividades, equipamentos, dotação e eficácia dos transportes colectivos);

- Aposta na instituição de um Plano de Desenvolvimento da Estrutura Verde para o Concelho (cujo objectivo central seja o de garantir o funcionamento ecológico e a valorização da paisagem do território e do ambiente urbano, partindo da identificação das estruturas ecológica, cultural e edificada;

- Aposta na elaboração de um mapa do ruído do Concelho;

- Aposta na monitorização do ruído;

- Aposta na minimização do efeito poluidor (serralharias civis, oficinas de reparação de veículos, etc.) e do cumprimento da legislação ambiental;

- Aposta na utilização de energias renováveis e na redução de energias não renováveis;

- Aposta na criação de sistemas de monitorização da qualidade da água no meio natural;

- Aposta na monitorização da qualidade do ar;

- Aposta numa estrutura de acompanhamento da recolha de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU) incluindo a recolha selectiva;

- Implementação da Rede Ecológica Metropolitana, bem como revitalização dos espaços de características rurais, enquanto elementos de equilíbrio metropolitano, em correspondência com a estratégia apontada pelo PROTAML;

- Constituição de espaços urbanos mais qualificados, ambientalmente mais eficazes e sustentáveis;

- Incentivo à arquitectura e construção de edifícios com vista à poupança de energia e à redução de emissões e efeitos poluentes;

8.2.2. Meio Ambiente Social³⁷

Palavras- Chave

sociabilidades; coesão sócio-territorial; dinâmicas sociais locais; memória colectiva; actores locais; revitalização das áreas degradadas; valorização dos recursos humanos, do emprego e da empregabilidade; equidade territorial;

Uma das principais características das relações humanas reside nas sociabilidades, as quais podem assumir diversas categorias, de entre as quais se destacam, as relações de vizinhança, familiares, de amizade e profissionais. Interessa-nos, aqui, particularmente, as sociabilidades de base territorial, mais concretamente as que se desenvolvem em contexto de proximidade – as relações de vizinhança. Importa questionar o papel que as sociabilidades de base – práticas informais de vizinhança e amizade local- têm na criação, reprodução e transformação das identidades territoriais. As questões relacionadas com as diferentes etnias e a sua integração social no Concelho, também assumem particular relevância para o meio ambiente social. Frequentemente o baixo poder económico associado à concentração em zonas de residência específicas e não raras vezes degradadas, constituem um terreno propício para o surgimento/fortalecimento das diferenças associadas a um sentimento de marginalização/exclusão social com a valorização exacerbada do grupo de pertença.

- Forte aposta na articulação com a política de habitação municipal (linha estratégica1);

³⁷ **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit..

- Forte aposta na articulação com a cultura como elemento chave de coesão social (linha estratégica4);

- Aposta na qualificação de espaços públicos existentes- com gestão, tratamento, manutenção, animação e vigilância adequadas;

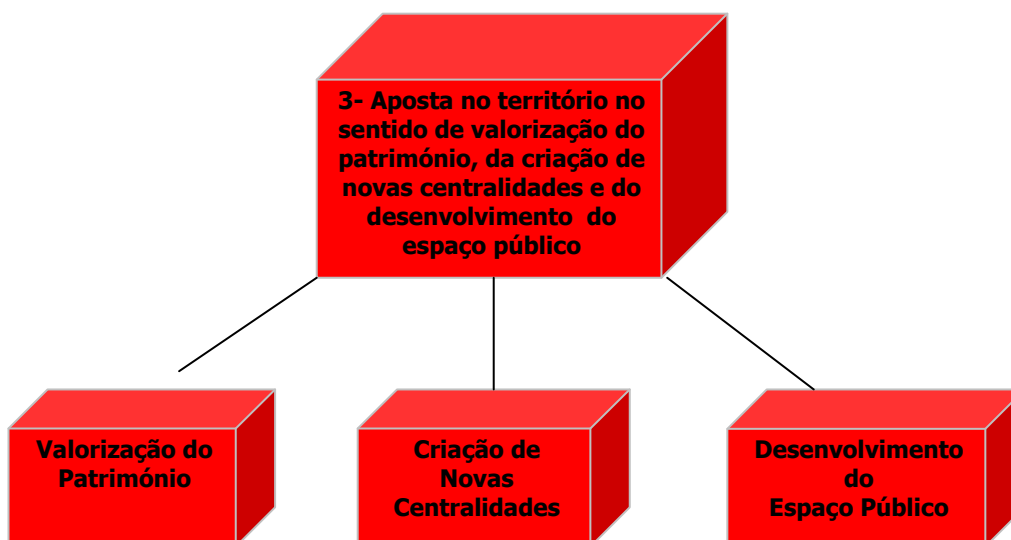
- Aposta na fácil acessibilidade e segurança nos espaços públicos de modo a não permitir apropriações marginais;

- Aposta na implementação de medidas tendentes à valorização dos recursos humanos, do emprego e da empregabilidade;

- Aposta numa política urbana de equidade territorial (igualdade de acesso a equipamentos, bens e serviços).

8.3. Aposta no território no sentido de valorização do património, da criação de novas centralidades e do desenvolvimento do espaço público

QUADRO 10- LINHA 3



Tem existido uma verdadeira política urbana? Não obstante o esforço de ordenamento físico, preconizado nomeadamente pelos PDM's e pela criação de infra-estruturas básicas, assiste-se, muitas vezes, a intervenções desarticuladas, agudizando, em alguns casos, desigualdades e assimetrias.

A ausência de uma perspectiva abrangente e estruturada das políticas de gestão do território por parte das várias entidades com competências neste domínio obsta a uma actuação articulada, multi-sectorial e estratégica ao nível do planeamento urbano.

8.3.1. Valorização do Património³⁸

Palavras- Chave

interesse turístico; preservação; salvaguarda; valorização; monumentos nacionais; imóveis de interesse concelhio; outros elementos históricos; património natural; património cultural; cultura salaia; identidade local; valores culturais; diversidade cultural

A valorização do património, com recurso a projectos inovadores, poderá constituir uma ancoragem estratégica para o município de Odivelas, tendo em vista a valorização do interesse e competitividade do território concelhio em geral e, o fomento de um sentimento de identificação e auto-estima, por parte da população, face ao território de Odivelas;

O levantamento, inventariação e estudo do Património (não apenas o construído, mas também, o natural e o cultural) do Concelho, permitirá conhecer para tomar decisões necessárias à sua salvaguarda, coordenando, paralelamente, esse trabalho com os projectos de desenvolvimento local.

8.3.1.1. Património Classificado

No concelho de Odivelas é possível encontrar diversos locais de interesse nacional e regional, a preservar e dignificar, fornecendo-lhe identidade positiva e, integrando-os em projectos/programas culturais, de lazer e turismo.

8.3.1.1.1. Monumentos Nacionais, imóveis de interesse concelhio e outros elementos históricos de interesse concelhio:

³⁸ **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

- Fomentar a realização de protocolos de colaboração com o Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR) e Direcção Geral de Monumentos Nacionais (DGMN) para aposta na recuperação e valorização do património;
- Negociar com proprietários a utilização de imóveis de interesse concelhio para finalidades culturais, de turismo e de lazer;
- Aposta nas fontes existentes no Concelho para a elaboração de um projecto inovador no domínio sócio-cultural e turístico;
- Identificar valores ainda não classificados e propor a sua classificação quando manifestamente se justificar em face da sua salvaguarda e naturalização;
- Identificar locais de interesse concelhio e urbano (largos, praças, vilas) os quais possam vir a integrar um roteiro turístico/cultural da Freguesia.

8.3.1.2. Salvaguardar e Valorizar o Património Natural³⁹

- Aposta na Estrutura Verde do Concelho, com especial destaque para a salvaguarda e valorização dos espaços florestais e silvestres da zona norte da freguesia de Caneças e da Serra da Amoreira bem como das bolsas de vegetação natural associadas a encostas com declive acentuado;
- Aposta na requalificação dos solos permeáveis: linhas de água e Ribeira de Odivelas, protecção da biodiversidade, aposta em corredores verdes, parque urbano central, eventuais áreas de cultivo, espaços de lazer e recreio;
- A aposta na educação dos jovens e sensibilização das populações para a importância dos ecossistemas naturais enquanto factor de desenvolvimento

³⁹ **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.; **Abordagem Global ao Património Natural do Concelho de Odivelas**, CIMO-DA/DQA, 2001; **Carta de Aalborg**, in op. cit.

económico, social e cultural é essencial à manutenção das características climáticas dos locais;

- Protecção do continuo paisagístico/ambiental do concelho de Odivelas com o concelho de Loures, através da correspondente zona rústica, permitindo assim, a manutenção dos fluxos de circulação biológica entre ambos os concelhos, com vantagens óbvias para Odivelas;

- Proteger as áreas de infiltração e criar bacias de retenção (cabeceiras, várzeas, áreas inundáveis, etc.) para recarga das massas freáticas e minimização de efeitos de inundabilidade, em conformidade com as bacias hidrográficas podendo implicar articulação intermunicipal;

- Protecção às cabeceiras das linhas de água;

- Aposta em projectos inovadores de aproveitamento de espaços rurais e naturais (quinta pedagógica, labirinto, jardim de aromas, centro equestre, etc.).

8.3.1.3. Salvaguardar e Valorizar o Património Cultural⁴⁰

- Valorização e protecção do património cultural, etnográfico e da história local, nomeadamente, da cultura Saloia;

- Aprofundamento da investigação sobre a cultura saloia;

- Desenvolvimento de um plano de preservação e valorização do património cultural;

- Sensibilização da população e dos agentes locais para questões patrimoniais;

- Aposta nos Museus como reforço da Identidade Local;

⁴⁰ **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit; **Jornadas Sobre Cultura Saloia- Comunicações**, CML-DSC/DPC, 2 e 3 Dezembro 1994.

- Aposta na musealização de sítios ou figuras culturais, como projecto inovador, para a preservação, testemunho e divulgação do passado (ex. Museu Etnográfico em Caneças, Casa Museu do Mestre Lino, Casa Museu Vasco Santana, Parque Temático Histórico – com suportes multimédia-, etc.);
- Aposta nos valores culturais, na tolerância e no respeito pela diversidade cultural acolhendo, estudando e apoiando as culturas imigrantes no Concelho;
- Aprofundar o conhecimento específico sobre a arqueologia no Concelho.

8.3.1.4. Estratégias de Intervenção ao Nível do Património Concelhio⁴¹

Grande parte do património, encontra-se, justamente, nas freguesias de Caneças e Odivelas pelo que, se sugere, o desenvolvimento de actividades culturais e turísticas nestas freguesias.

- Dinamização do conjunto patrimonial de Odivelas com recurso às novas tecnologias;
- A cidade deve ser capaz de valorizar o património como garantia de expressar singularidade num contexto cada vez mais global;
- Valorizar os elementos materiais- colecções, museus, edifícios, urbanismo, etc.;
- A nível hoteleiro e turismo de habitação- Caneças, de seu carácter mais rural, poderá apostar no turismo de habitação (agro-turismo e turismo rural);
- Criação de programas culturais associados ao património- aposta em festivais de música, gastronomia (doçaria da região);

⁴¹ **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

- Criação espaços para eventos desportivos, associando estes a imagens do Concelho (desportos relacionados com a água- provas de natação, por exemplo, ou com o meio rural- equitação, etc.);
- Aposta em empresas promissoras na área cultural e turística investindo na sua requalificação;

8.3.2. Criação de Novas Centralidades⁴²

Palavras- Chave

centralidade; identidade; colaboração inter-municipal; protecção; recuperação; criação de elementos urbanos simbólicos; marcos de referência; coesão inter-freguesias;

Centralidade /Identidade

Segundo o PROT-AML, o espaço Odivelas-Loures é classificado como “espaço emergente”, integrando um novo conjunto de novas infraestruturas rodoviárias que lhe atribuem um papel na reestruturação do arco urbano envolvente norte, criando condições para o desenvolvimento de novas centralidades.

- Aposta em Odivelas como verdadeira cidade, com representatividade a nível da Grande Lisboa e da própria Área Metropolitana, desenvolvendo a sua capacidade polarizadora, sendo capaz de atrair a si a instalação de comércio e serviços administrativos, empresariais e de apoio às empresas que gravitem numa rede de competitividade e mercados a nível mais global, pugnando pela superior qualidade dos espaços terciários, dos espaços públicos, das acessibilidades e transportes;

⁴² Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas, in op. cit; Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010, in op. cit.; Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas, in op. cit.;

- Aposta na criação de dispositivos de colaboração inter-municipal que facilitem a vivência de uma comunidade mais autêntica e mais funcional;

- Desenvolvimento programado da área ou pólo central Concelhio, no centro da cidade de Odivelas e, pólos de centralidade secundários, a nível de freguesia, ou, criação de uma Área Central polinucleada ou do tipo radial, ou ainda, ao longo de um eixo que seja espinha dorsal do Concelho;

- Introdução do conceito de Gestão de Centro Urbano, na cidade de Odivelas, explorando, de forma eficaz e coerente, os valores e as potencialidades do conjunto formado pelo conjunto urbano em desenvolvimento na Quinta da Memória, Núcleo Antigo de Odivelas, Largo D. Dinis e Convento S. Dinis;

- Salvaguarda e valorização da diversidade, carácter e vocação de cada espaço, ou unidade territorial, localidade, bairro, sítio ou ainda características genuínas;
Esta rede de centralidades que representem e identifiquem freguesias ou bairros, poderão vir a ser reforçadas por equipamento de carácter local, interligadas por eixos ao longo dos quais se dinamize a vida urbana;

- Criação de um novo espaço simbólico representativo do Concelho, com capacidade polarizadora e representativa a nível supra-concelhio ou metropolitano, enriquecido com valências culturais.

8.3.3. Desenvolvimento do Espaço Público⁴³

“ O espaço público é um desafio global à política urbana:
um desafio urbanístico, político e cultural (...) (...) não é o espaço residual entre o que está a ser construído e o espaço viário.
Há que considerá-lo elemento ordenador do urbanismo, seja qual for a escala do projecto urbano (...).
Para os governadores locais o espaço público é o exame que têm que passar para serem considerados
construtores de cidades”

BORJA, Jordi: 2000⁴⁴

Palavras- Chave

dignificação; desenho urbano; protecção, recuperação e criação de elementos urbanos simbólicos; estruturação dos espaços públicos; ordenar; articular; estruturar; mobiliário urbano; usufruto; animação; espaços de sociabilidade.

- Aposta num espaço público ordenador do urbanismo e organizador do território (capaz de suportar diversos usos e funções, com capacidade de criação de lugares);
- Aposta num espaço público em continuidade e diferenciação, ordenador ao nível de bairro, articulador da cidade e estruturador do Concelho;
- Aposta na dignificação do espaço público, repensando, reinterpretando e encontrando novas soluções, encarando-o como elemento central e não como elemento periférico no tecido urbano;
- Aposta num *portfólio* para a cidade que relacione o meio natural com a criação de espaços de qualidade, a diferentes escalas, para fins de lazer e sociabilidade;

⁴³ **Espaço Público e Interdisciplinaridade**, Coord. BRANDÃO, Pedro; REMESAR, Antoni; Centro Português Design, 2000; **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, in op. cit.

⁴⁴ BORJA, Jordi e MUXI, Zaida (colaboração), “ Fazer cidade: Planos, Estratégias e Desígnios”, **Espaço Público e Interdisciplinaridade**, in. op. cit.

- Aposta em espaços rústicos abertos e de maior escala, tais como Quinta da Paiã, Quinta dos Cedros, área florestal de Caneças como valores paisagísticos de interesse concelhio, desenvolvendo ponderadamente as suas potencialidades para uso público de recreio e lazer em espaço livre;
- Aposta na qualidade paisagística e estética da imagem urbana e do meio ambiente em geral;
- Desenvolvimento de uma rede de espaços públicos de proximidade à habitação, equipados para funções de estadia, recreio e lazer em complementaridade à função residencial, destinados a todas as idades, com particular destaque, para os de menor mobilidade pedonal, os mais jovens e os mais idosos;
- Desenvolvimento de uma rede de espaços públicos de centralidade, equipados para funções de convívio/sociabilidade/cultura/tradição, associados aos pólos de centralidade de freguesia ou bairro;
- Desenvolvimento de espaços públicos de recreio e lazer de nível municipal ou concelhio, instalados em edifícios ou espaços verdes de relevância municipal;
- Aposta na dignificação dos espaços urbanos existentes através da melhoria do mobiliário urbano tendo em atenção o conforto, protecção e segurança no que respeita aos materiais utilizados, bem como o respeito pela "dignidade" do espaço onde o mesmo é inserido;
- Aposta numa nova cultura de cidade que entenda o espaço público como uma oportunidade;
- Aposta na animação do espaço público- com a construção de cafés, esplanadas, etc.;
- Aposta num desenho urbano de qualidade (enquadramentos, escalas, pavimentos, etc.), no tipo de arborização e mobiliário urbano, no comércio e nos serviços;

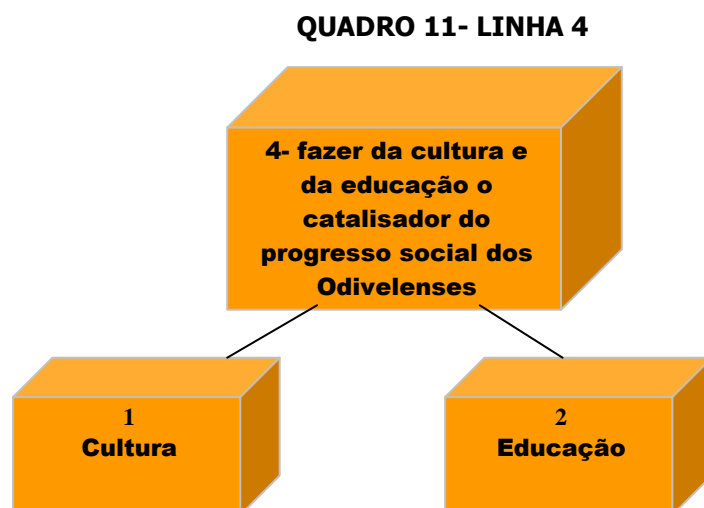
- Criação de espaços de sociabilidade informais;

- Estruturação dos espaços públicos com base em padrões de rua, avenida, alameda, largo, praceta, jardim público e parque urbano;

- Protecção, recuperação e criação de elementos urbanos simbólicos- por ex. Praça de Encontro;

- Aposta num espaço público inclusivo, minimizando as dificuldades aos utentes portadores de limitações físicas (deficientes, idosos, crianças) na concepção dos pavimentos, mobiliário urbano ou sinalética.

8.4. Aposta estratégica na Cultura e Educação como catalisador do progresso social dos Odivelenses



A vida urbana é geradora de cultura por definição. Cidade e cultura não só se relacionam e interagem, como são faces da mesma realidade. Partimos, nesta perspectiva, do enfoque de que a cultura é cidade e a cidade é cultura. É pois do tecido de relações sociais vivas e, ao mesmo tempo, produto dessas relações sociais que estamos a falar. Os cidadãos são, por sua vez, consumidores e criadores de cultura. Esta dupla vertente, a cultura na cidade e da cidade⁴⁵, leva-nos a considerar tanto as formas mais informais que nascem na rua e nos espaços públicos, como as múltiplas práticas culturais de cidadania ou as propostas dos diferentes agentes e organizações culturais da cidade, a actividade dos artistas e investigadores, e inclusivamente a dimensão cultural das actividades económicas ou sociais que se geram na cidade⁴⁶.

⁴⁵ De acordo com FERREIRA, Vítor Matias, in. op. cit.

⁴⁶ A este propósito ver os documentos, FERREIRA, Vítor Matias, GUERRA, Isabel, (1993), "identidades sociais e estratégias locais", in, **Dinâmicas Culturais, Cidadania e Desenvolvimento Local: Actas do Encontro de Vila do Conde**, Associação Portuguesa de Sociologia: 299-319; BANHA, Rui, CORREIA, Paula, et. al., (2001), "cultura e políticas culturais", **Diagnóstico Sócio-Cultural de Loures- 1- Carta Cultural**, CML-DSC-GEPC, Cadernos de Estudos Locais, Loures; FORTUNA, Carlos, FERREIRA, Claudino, ABREU, Paula, (1999), "espaço público urbano e cultura em Portugal", **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, CES, 52/53: 85-113.



Construir uma visão de futuro, que tenha como pressupostos básicos uma perspectiva integrada e sustentável passa pela análise e consolidação dos seguintes domínios estratégicos:

- Aposta nas políticas urbanísticas de “terceira geração”⁴⁷ que colocam o ênfase no sector cultural como factor de dinamização de novas estratégias de desenvolvimento realçando a crescente centralidade dessas actividades mediante a criação de políticas culturais;
- Criação e inovação como elementos centrais do desenvolvimento;
- Um Concelho que incorpora as lógicas da sociedade da informação, promove o acesso às novas tecnologias da comunicação para todos os cidadãos e promove a articulação em rede com outras cidades/concelhos;

⁴⁷ de acordo com LOPES, João Teixeira, (2000), “Em busca de um lugar no mapa: reflexões sobre políticas culturais em cidades de pequena dimensão”, **Sociologia, Problemas e Práticas**, CIES, CELTA, nº 34.

- Aposta numa estratégia educativa central para os equipamentos e serviços culturais (articulação permanente entre cultura/educação);
- Um Concelho que faça da cultura uma estratégia educativa e da educação um foco de criação cultural dirigido a todas as idades;
- Fomentar a aplicação da Carta das Cidades Educadoras⁴⁸
- Um Concelho que respeite a diversidade de práticas culturais dos seus cidadãos;
- Um Concelho que promove e disponibiliza o espaço público ao serviço da cultura;
- Aposta na articulação entre universidade/empresa/produtores;
- Aposta no estabelecimento de protocolos e outros, com centros de criação (*design*, arquitectura, moda, etc.);
- Aposta em grandes equipamentos e projectos culturais com lógica e dimensão metropolitana;
- Aposta na criação de centros cívicos e espaços de participação que acolham a diversidade e fomentem as relações face a face;
- Aposta na criação e implementação de uma rede de bibliotecas públicas (bibliotecas municipais, anexos, articulação com bibliotecas escolares, de associações, etc.) compatível com os padrões europeus;
- Aposta na criação de espaços, condições e facilidades para os produtores culturais do Município;

⁴⁸ Declaração de Barcelona, (1990), à qual o município de Odivelas já aderiu formalmente.

- Aposta num sistema de formação e reciclagem para os gestores/animadores de espaços culturais;
- Aposta numa maior autonomia na gestão dos projectos culturais;
- Aposta na implementação de um sistema de avaliação e monitorização dos equipamentos e projectos culturais do Concelho.

8.4.1. Seis linhas estratégicas (específicas) para a Cultura e Educação em Odivelas⁴⁹

“ Para algumas cidades de pequena dimensão, a estruturação de um campo cultural activo pode ser o elemento decisivo de uma estratégia de desenvolvimento que não se limite à visão autárquica do paradigma endógeno (...). É possível, nos dias que correm, “furar” a hierarquia dos sistemas urbanos e estabelecer parcerias estratégicas com agentes e instituições periféricos de outros países, criando redes de itinerância de produções culturais (espectáculos, exposições...), promovendo o intercâmbio de criadores e técnicos e organizando, em momentos excepcionais, grandes festivais culturais que, não raramente ganham projecção regional ou mesmo nacional”

LOPES, João Teixeira: 2000



⁴⁹ Ver, por exemplo, PINTO, J. Madureira, (1994), “Intervenção Cultural em Espaços Públicos”, in **Cultura & Economia**, Actas do Colóquio realizado em Lisboa de 9 a 11 de Novembro; colecção Estudos e Investigações, Lisboa, ICS: 191-207; PAIS, Machado *et. al.*, (1995), **Inquérito aos artistas jovens portugueses**, Edições do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa; Vítor Matias, GUERRA, Isabel, (1993), “**identidades sociais e estratégias locais**”, in, op. cit. ; LOPES, João Teixeira, (2000), “**Em busca de um lugar no mapa: reflexões sobre políticas culturais em cidades de pequena dimensão**”, in. op. cit. ; Carlos, FERREIRA, Claudino, ABREU, Paula, (1999), “**Espaço público urbano e cultura em Portugal**”, in. op. cit.

1- fortalecer Odivelas através da produção de conteúdos culturais

- Criar condições que facilitem um bom desenvolvimento do sistema de criação/inação, no âmbito da produção cultural;
- Facilitar a adaptação de sectores de produção cultural às novas tecnologias de informação e comunicação;

2- fazer da cultura um elemento chave da coesão social

- Incentivar todas as iniciativas que contribuam para melhorar a coesão social em Odivelas o que implica uma especial atenção para as questões relacionadas com a igualdade de oportunidades no acesso;
- Criar condições para o desenvolvimento da cidadania e respeito pela diversidade, correspondendo assim, a três grandes objectivos:
 - ● Incentivo à igualdade de oportunidades no acesso ao conhecimento e às interacções sociais necessárias no contexto contemporâneo;
 - ● Fomento de espaços e condições que permitam o debate entre os cidadãos;
 - ● Basear os projectos no respeito pela diversidade;
- Conceber as estratégias educativas a partir do enfoque cultural, aproveitando o facto de Odivelas fazer parte da rede de Cidades Educadoras (ver 6ª aposta estratégica);
- O suporte e fomento das práticas associativas.

**3.
Incorporar
Odivelas
nos fluxos
da cultura
digital**

- Aposta em Odivelas, com personalidade própria, adoptando e adaptando a cultura às novas tecnologias, posicionando-se estrategicamente num contexto de inovação a nível metropolitano;

- Facilitar o processo de digitalização da cultura;
- Facilitar um acesso inteligente dos cidadãos às novas tecnologias;
- Fomentar projectos que possam posicionar Odivelas nos fluxos globais da nova cultura;

**4-
Valorização
das
identidades**

- Aposta em estudos aprofundados sobre práticas culturais dos Odivelenses- procura; dos produtores culturais, das manifestações simbólicas e dos espaços culturais e de sociabilidades- oferta e, avaliar e monitorizar a evolução dos processos;

- Valorização da identidade cultural local;
- Odivelas como espaço com projectos culturais singulares;
- Optimizar a participação e a negociação como processo de consolidação de identidades;
- Miscigenação cultural das populações;
- Diversidade funcional da mistura compatível de actividades, funções e de tecidos- rurais e urbanos);

- Privilegiar património, edifícios com valor histórico/patrimonial nos Núcleos Antigos, para instalação de espaços culturais, de turismo, de promoção municipal, etc.;
- Aposta nas intervenções temáticas (contrariar o global através de “boas práticas” locais)⁵⁰;
- Aposta na formação de públicos, limiares mínimos de oferta e procura, economias de escala, diversificação e especialização de mercados, bem como um universo de valores e práticas centrados na procura de consumos culturais mundanos e em estratégias auto-identitárias, de valorização dos diversos estilos de vida;
- Aposta na atracção de segmentos qualificados da população activa, para o Concelho, da criação de emprego no sector cultural- efeito multiplicador e, incremento do turismo cultural;

5- Criar uma rede de equipamentos culturais, valorizar os usos da rua e as sociabilidades



- Valorizar os elementos imateriais- formas de vida, usos da rua, a festa, as tradições, etc.;
- Uma rede adequada de equipamentos e serviços no âmbito patrimonial na cidade (articular com linha estratégica 1- equipamentos);
- Aposta na produção e difusão de conhecimentos produzidos nos equipamentos culturais do Concelho;
- Aposta na criação de uma rede de museus, bibliotecas e arquivos;

⁵⁰ De acordo, também com, **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Carta de Aalborg**, in. op. cit.

**6- Aposta na
Cidade
Educadora**

- Fomentar o desenvolvimento de “boas práticas” no sentido de aplicação da Carta das Cidades Educadoras⁵¹;

Desafio estratégico:

“investir na educação, de cada indivíduo, de maneira que este seja cada vez mais capaz de exprimir, afirmar e desenvolver o seu próprio potencial humano. Potencial feito de individualidade, construtividade, criatividade e sentido de responsabilidade; de comunidade- capacidade de diálogo, de confrontação e de solidariedade”

n Carta das Cidades Educadoras

- Aposta na cidade como geradora de inúmeras possibilidades educadoras, fomentando a aprendizagem, a troca de experiências e enriquecimento da vida dos Odivelenses;
- Aposta prioritária na cultura e na formação permanente da população, sua promoção, e desenvolvimento, a começar pelas crianças e pelos jovens;
- Aposta numa educação que favoreça a diversidade, a compreensão e a cooperação;
- Aposta no desenvolvimento de currículos não formais como factor estratégico na eliminação de comportamentos de risco;
- Aposta numa educação que contrarie qualquer forma de exclusão social (baseada na raça, sexo, cultura, idade, deficiência, condição económica ou qualquer outro tipo de discriminação);

⁵¹ Declaração de Barcelona, (1990) in op. cit., a que o Município, formalmente, já aderiu, consultar também, PATRÍCIO, Manuel Ferreira, (1990), **A escola cultural: horizonte decisivo da reforma educativa**, Lisboa, Texto Editora.

- Aposta nas medidas necessárias à eliminação de obstáculos (incluindo as barreiras físicas) que impeçam o exercício do direito da igualdade;

- Aposta no papel da Administração Municipal para obter as disposições legislativas provenientes da Administração Central e Regional e estabelecer as políticas locais que se revelem possíveis bem como estimular a participação dos cidadãos no projecto colectivo, a partir das instituições e organizações civis e sociais ou de outras formas de participação espontânea;

- O Município deverá apostar em iniciativas de educação não formal, em articulação com as escolas, nos aspectos do seu *currículum* e objectivos que se refiram ao conhecimento real da cidade e à formação e informação dos seus habitantes- para uma cidadania responsável;

- O Município deverá apostar, no quadro das suas competências, na inovação no âmbito do desenvolvimento da acção formativa que se realiza nos centros de ensino estruturado do seu Concelho;

- Aposta na educação para os jovens, sobretudo aqueles em situação de risco, bem como os que abandonam o sistema escolar prematuramente, através de mecanismos de formação cívica/formação profissional permitindo a inclusão desta população;

- Aposta na promoção de estudos sobre as expectativas e necessidades dos residentes, sua actualização e divulgação, na formulação de propostas concretas e de política geral que delas resultem;

- Aposta na criação de espaços, equipamentos e serviços adequados ao desenvolvimento social, ético, cívico e cultural, das crianças e dos jovens, a serem partilhados, de forma inclusiva, por outras gerações;

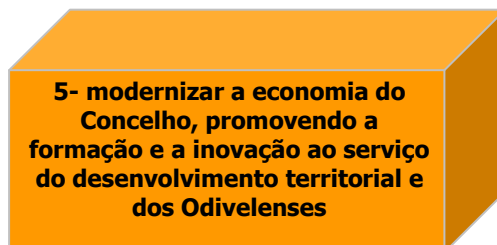
- Aposta no desenvolvimento e apoio ao associativismo juvenil, nomeadamente com a criação do Conselho Municipal da Juventude;

- Aposta na promoção de estudos específicos orientados para o Diagnóstico Juvenil do Concelho;
- Aposta na informação que deverá abranger os habitantes de todas as condições e idades;
- Aposta na valorização dos costumes e das origens oferecendo uma imagem atractiva sem desvirtuar o ambiente natural e social do Concelho;
- O ordenamento do espaço físico urbano deverá realçar o reconhecimento das necessidades de recreio e de lazer e propiciar a abertura a outras cidades e à natureza, tendo em conta a interacção entre elas e o resto do território;
- A cidade deverá garantir a qualidade de vida a partir de um meio ambiente saudável e de uma paisagem urbana em equilíbrio com o seu meio natural;
- A cidade favorecerá a liberdade e a diversidade cultural. Acolherá tanto as iniciativas de vanguarda como a cultura popular. Contribuirá para corrigir as desigualdades que surjam na promoção cultural, resultantes de critérios exclusivamente comerciais;

Recomendação estratégica: Trabalhar estes objectivos, implica uma aproximação e acção sobre a comunidade, incentivando, em primeiro lugar, as ligações dos diferentes sectores e departamentos do Município, voltamos a insistir, através da criação de grupos de trabalho multisectoriais e multidisciplinares, e o desenvolvimento de redes de relações em múltiplas dimensões territoriais- distrito, cidade, metrópole, etc.

8.5. Aposta estratégica na modernização da economia

QUADRO 12- LINHA 5



Palavras- chave:

planeamento estratégico; actores locais; parcerias; TIC; parque industrial; polo tecnológico; marketing territorial; serviços de qualidade; nichos de mercado; urbanismo comercial; qualidade dos serviços; formação; ensino; investigação.

Construir uma visão de futuro, que tenha como pressupostos básicos uma visão integrada e sustentável que passe pela consolidação dos seguintes domínios⁵²:

- Fomentar a educação e formar a iniciativa local, a partir de uma visão empreendedora e da melhoria da auto-estima local;
- Aposta num processo de planeamento estratégico baseado na participação (comunicação entre actores locais em geral e formação de grupos de discussão por áreas temáticas);
- Construir a nível local uma plataforma comum de comunicação que favoreça a integração funcional nos diversos sectores e que intensifique as relações entre actores locais, no desenvolvimento de negócios, nas aquisições locais e no conhecimento das organizações e do território concelhio. Suportado pelas novas tecnologias da

⁵² Os domínios considerados nascem, fundamentalmente, das preocupações estabelecidas nos seguintes documentos Municipais, **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit; **Caracterização Preliminar das Empresas e do Emprego no Concelho de Odivelas**, CMO-DPE, Maio 2003; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit; **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.

informação e da comunicação, explorando as redes sem fios, na identificação da cidade digital de Odivelas⁵³;

- Aposta num levantamento exaustivo da actividade económica do Concelho junto dos empresários de modo a determinar uma perspectiva do investimento de médio longo prazo, a articular com os planos de investimentos municipais saídos do processo de planeamento estratégico para o Concelho (em colaboração com a Associação Empresarial de Comércio e Serviços e a AERLIS)⁵⁴;
- Aposta no desenvolvimento de *clusters* ou fileiras instalados no Concelho em prol de uma especialização diferenciada, pela positiva, no contexto metropolitano;
- Desenvolver instrumentos que façam da escassez de recursos na área do conhecimento e de espaços (terrenos) disponíveis para novos usos ou a sua transformação para actividades económicas, uma potencialidade, em que se equacione o imaterial e a delimitação de actividades menos consumidoras de recursos materiais;
- Promover uma discussão alargada envolvendo parceiros locais: a Administração Central, Agências de Desenvolvimento, Parceiros Internacionais com experiência neste domínio, para a construção do conceito de um Parque Empresarial que respeite as especificidades locais, que qualifique os perfis de especialização local, que abra novas áreas ligadas ao conhecimento, à integração funcional e territorial dos sectores com maiores potencialidades no Concelho;
- Criar um sistema de informação municipal ao cidadão e agentes locais estruturado em torno das principais funções atribuídas à gestão autárquica e promover comissões de acompanhamento compostas por munícipes e organizações locais para os grandes projectos do Município;

⁵³ Para aprofundar ver os documentos, **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; .; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit.

⁵⁴ IBIDEM

- Acompanhar o Plano Estratégico para a Área Metropolitana de Lisboa – PROTAML e afirmar outro protagonismo como centro supra-concelhio, impondo novos elementos diferenciadores;

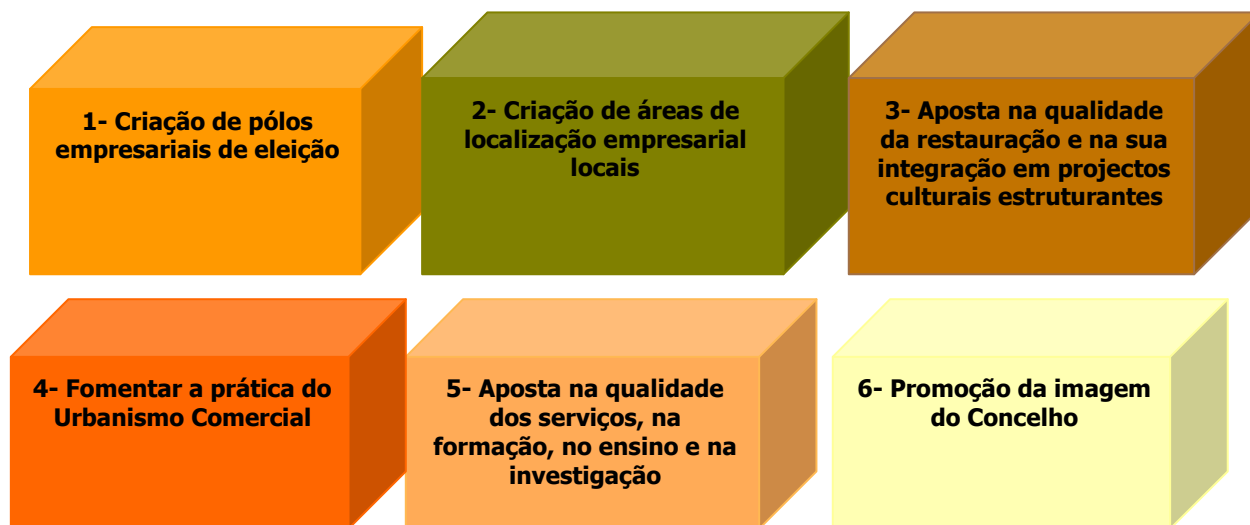
- Afirmar a Cidade de Odivelas, qualificando-a, promovendo acontecimentos, identificando segmentos alvo e os equipamentos que possam contribuir para a sua identidade e projecção supra-concelhia. Criar as condições para uma ampla mobilização dos empresários sediados na cidade para a definição dos projectos de maior envergadura para a optimização das funções urbanas pela chegada do metro a Odivelas de modo a que o seu impacto e a consequente instabilidade que gera reforce os factores positivos;

- Encetar um processo participativo de legalização das actividades económicas nas Áreas Urbanas de Génese Ilegal em articulação com as melhorias nas condições de habitabilidade;

- Estabelecer parcerias entre a Câmara, Juntas de Freguesia, Comissões Locais, para a promoção de Planos de Bairro que identifiquem competências profissionais, investidores locais e aspirações dos habitantes de modo a assegurar a implantação de novas actividades económicas ou à deslocalização interna das existentes de forma a devolver o sentido de vivência do bairro;

- Aposta na recuperação de espaços naturais como a Ribeira de Caneças ou preservação de espaços de alto valor agronómico, como a Paiã, promovendo, em simultâneo, a fixação de actividades que contribuam para a sua valorização e para a viabilidade da recuperação.
 - ● Criação de espaços temáticos ligados aos elementos tradicionais e à própria génese de Odivelas e Caneças;
 - ● Promoção de actividades ligadas ao lazer, ao desporto, à agricultura biológica, à formação da cidadania e à valorização dos espaços verdes.

8.5.1. Seis linhas estratégicas para o desenvolvimento económico⁵⁵



- A instalação de pólos empresariais ou tecnológicos no Concelho é um desígnio expresso, de uma forma geral, pelos Eleitos Locais⁵⁶, nomeadamente a constituição de um parque empresarial/parque industrial.
- Para a definição de pólos empresariais ou tecnológicos de dinamização da actividade económica, considera-se fundamental ter em conta, os seguintes factores:

- ● localização;
- ● acessibilidades;
- ● infra-estruturas;
- ● massa crítica envolvente;
- ● promoção da imagem do Concelho;
- ● Conceptualização e Plano de Base (master plan).

⁵⁵ Áreas apontadas com potencialidades estratégicas nos documentos, **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**, in op. cit.; **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.

⁵⁶ **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

- Aposta na criação de pólos empresariais ou tecnológicos no Concelho, enquadrado num contexto regional/metropolitano, deve basear-se no diagnóstico sobre as opções e as estratégias delineadas por outros concelhos;
- Aposta no eixo de ligação Odivelas Parque/Famões e IC16;
- ● Aposta no estudo e reconversão do espaço da COMETNA em zona tecnológica, de comércio e serviços.




- Aposta na realocação/instalação de pequenas indústrias/serviços oficiais locais, que se debatem com escassez de espaço, no futuro Parque Empresarial;
- Aposta em processos de legalização das actividades industriais e criação de mecanismos para a certificação de empresas;
- Aposta na criação, ordenamento e requalificação de núcleos de pequenas unidades industriais ou, serviços oficiais que se encontrem dispersos no território, ou em concentrações improvisadas e/ou desqualificadas ou urbanisticamente mal integradas;
- A dinamização da actividade comercial no Concelho é, também, apontada, pelos Eleitos Locais, como um eixo prioritário de intervenção⁵⁷;
- Aposta em medidas concretas de apoio ao comércio tradicional tendo em vista a sua modernização (a “crise do comércio tradicional” encontra-se, na maioria dos casos, associada a uma desqualificação dos estabelecimentos comerciais);

⁵⁷ IBIDEM

- Aposta na realização de um diagnóstico de necessidades junto da população residente no Concelho, com o objectivo de conhecer com maior rigor e representatividade as dimensões mais valorizadas, potenciando a possibilidade de induzir impactos sócio-económicos positivos;

- Aposta em acções de formação dirigidas aos comerciantes locais;

3- Aposta na qualidade da restauração e na sua integração em projectos culturais estruturantes



- Aposta prioritária na qualificação do *cluster* da restauração (gastronomia e restaurantes) e integrá-lo numa estratégia de promoção do Concelho (desenvolvimento de valores ligados à tradição, que diferenciem o sector e promovam uma oferta no contexto da Área Metropolitana);

- Aposta no investimento na hotelaria no Concelho, assegurando a instalação de, pelo menos, uma unidade hoteleira de média grande dimensão;

- Aposta em parcerias, com instituições de formação profissional, especialmente as existentes no Concelho, para acções de requalificação dos serviços de restauração e hotelaria;

- Aposta na promoção de evento anual, de projecção nacional ou internacional- *slowfood*;

- Aposta na qualidade e divulgação da doçaria conventual;

implementar intervenções de Urbanismo Comercial



- Aposta no desenvolvimento de operações de urbanismo comercial, as quais possam conjugar investimento privado e público, na modernização do comércio e serviços e dos espaços públicos envolventes, implantando formas de gestão e serviços conjuntos, ligados ao *marketing*, à distribuição, ao

aprovisionamento, limpeza e conservação dos espaços públicos;

**aposta na
qualidade
dos serviços,
na formação,
no ensino e
na
investigação**

- Aposta na identificação das necessidades de formação profissional locais, facilitando a decisão aos organismos vocacionados e certificados para realizar formação;
- Aposta no estabelecimento de parcerias para a promoção da formação as quais favoreçam os objectivos estratégicos definidos para o Concelho;
- Aposta no desenvolvimento do ensino superior e da investigação, integrando os estabelecimentos existentes no Concelho, assegurando actividades que prestigiem as instituições e facilitando aos alunos diplomados condições de fixação;
- Aposta na criação de centros de investigação (de estudos, observatórios...) ligados às actividades de maior vocação no Concelho (actividades ligadas às tecnologias de ponta, culturais e educativas);
- Aposta na criação de um pólo de ensino superior e investigação, preferencialmente associado às fileiras económicas mais valorizadas no Concelho;

**promoção
da imagem
do Concelho**

- Aposta na Identificação as relações, funcionais e territoriais, dos principais sectores de especialização do Concelho e, cooperar na sua qualificação e inserção em redes internacionais;

- Aposta na definição de um programa de eventos e encontros (projectos inovadores centrados em acontecimentos de elevada qualidade e distintos no panorama de outros acontecimentos nacionais), que permitam projectar a imagem do Concelho contribuindo para a sua notoriedade;

- Aposta no estudo de num nicho de mercado, de maior vocação concelhia, que possa assegurar um evento de projecção internacional ainda não explorado e garantindo que os Agentes Locais reunam as condições para a sustentabilidade da sua diferenciação;

- Aposta na promoção de uma marca comercial, nas áreas de especialização concelhia a investir, identificada com valores ou estratégias locais de modo a reforçar a implantação do sector no Concelho e atrair actividades de valor acrescentado para a sua consolidação;

- Aposta num sistema de informação que possa gerir o vasto conhecimento do território concelhio em favor do cidadão (localização e identificação das actividades económicas que favoreçam processos logísticos, clientes, fornecedores, utentes de serviços, o cidadão que visita o Concelho);

- Aposta no investimento em projectos supra-concelhios representativos do Concelho (um ou dois), com impacto no contexto da Área Metropolitana de Lisboa, atraindo novos públicos;

- Aposta na modernização dos serviços municipais, na reformulação das suas estruturas, na capacidade de definição e execução das propostas estratégicas para o Concelho, baseadas em métodos de gestão;

● Aposta no desenvolvimento de um projecto de modernização municipal inovador⁵⁸ e transversal a todos os serviços, apostando em novas áreas de intervenção e qualificação dos funcionários e os eleitos, domínio em aberto e com um vasto campo para a inovação e, não menos importante, condição essencial para uma boa execução dos projectos estratégicos para o Concelho.

8.6. Aposta numa política exemplar a qual fomenta princípios de democracia participativa

QUADRO 13- LINHA 6



A qualidade de vida na cidade e a sustentabilidade da mesma, remete, obviamente, para as questões de boa governabilidade local com uma eficiente acção administrativa bem como da cidadania e necessário reforço do seu exercício; Se é pacífico que os cidadãos tomam cada vez mais consciência de que a resolução dos problemas que os afectam e, à comunidade em geral, passa pela sua participação, não menos importante se revela, que os serviços públicos revelem maior rigor, transparência e

⁵⁸ Particular realce, dado a este projecto no **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

operacionalidade e possam, desde logo, despoletar mecanismos que permitam o desenvolvimento da democracia participativa⁵⁹.

O planeamento urbano tem convivido mal com a opinião pública. Uma aposta na valorização da opinião, necessidades e aspirações das populações, e dos agentes locais, aquando dos processos de planeamento, afigura-se, no contexto actual, fundamental, justamente por apelar a uma governabilidade mais democrática (a uma democracia participativa e não apenas democracia em sentido formal- aquela que é expressa, apenas, através do voto)⁶⁰.

Chama-se a atenção, sobretudo, para a necessidade de recentrar a problemática numa perspectiva da qualidade de vida nos seus eixos fundamentais de sustentabilidade (ambiental, urbano e social) e integração, envolvimento da comunidade em todo o processo, o que só se consegue através de um trabalho de administração local orientado por uma estratégia e baseado em princípios que salvaguardem os interesses de cada cidadão, do desenvolvimento sustentável da comunidade e do território, bem como do estímulo à participação cívica dos agentes com intervenção nesse desenvolvimento e da população em geral.

Um grande desafio estratégico se coloca, nesta linha, transformar o Concelho, actualmente com imagem negativa, de “dormitório” num Município com qualidade de vida, com tudo o que esta implica, de funcionalidade, diversidade, inovação – económica, social e cultural. É, pois, um projecto de Cidade, transversal a todas as linhas de orientação estratégica e apostas, o que se propõe⁶¹.

⁵⁹ GUERRA, Isabel, “Planeamento Estratégico das Cidades- Organização do Espaço e Acção Colectiva”, in op. cit.

⁶⁰ IBIDEM; **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.

⁶¹ **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

8.6.1. Boa governabilidade local

Palavras-chave:

boa governabilidade local; mudança de paradigma do desenvolvimento; visão integrada; acções estratégicas de médio e longo prazo; projectos prioritários; conhecimento e disponibilização da informação; cidadania inclusiva; estratégia municipal de desenvolvimento sustentável; gestão urbanística com sentido de projecto e por objectivos; interesse público;

Apostas Estratégicas⁶²:

- Aposta num trabalho de administração local estrategicamente orientado com base em princípios de transparência e boa governabilidade local, actuando, com liderança pró-activa, sobre a gestão, a organização social e as formas de produção locais;
- Aposta numa administração pública participativa que recusa a atitude paternalista;
- Aposta na modernização, eficiência e comodidade na prestação dos serviços da administração pública, quer sejam municipais, quer sejam da administração central mas com incidência concelhia;
- Aposta em estratégias de mudança de paradigma do desenvolvimento através da implementação de novas formas de governabilidade que acentuem:
 - ● Uma visão integrada de programas e políticas públicas (visão estratégica *versus* visão sectorial);
 - ● Acções estratégicas de médio e longo prazo *versus* acções de curto prazo;
 - ● Gestão baseada em projectos prioritários por objectivos *versus* gestão por recursos;

⁶² **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; GUERRA, Isabel, "Planeamento Estratégico das Cidades- Organização do Espaço e Acção Colectiva", in op. cit.; **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, in op. cit.; **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**, in op. cit.

- ● Assegurar uma prévia e adequada preparação (projecto, programa, acções, calendarização, etc.) antes de avançar para qualquer acção, realizando posteriormente a monitorização dos seus resultados;
- ● Aposta num modelo de planeamento estratégico, com base na interacção entre os diversos serviços municipais, clarificando competências departamentais e implementando uma adequada (flexível, comunicacional e participativa) articulação interdepartamental,;

- ● Aposta num modelo de liderança público/privado;

- Aposta no desenvolvimento de um trabalho de gestão urbanística mais liderante, com sentido de projecto e por objectivos, recorrendo a mecanismos e procedimentos que confirmam maior operacionalidade e eficácia;

- Aposta na regulação das intervenções de desenvolvimento/crescimento urbanístico em função de princípios, de sustentabilidade e de interesse público;

- Fomento do debate público de projectos estratégicos para o Concelho;

- Amplitude e carácter integrado da gestão local com processos de concertação público-privado e de participação social;

- Aposta na transparência e conhecimento público dos programas e projectos divulgando amplamente e avaliando resultados;

- Aposta na articulação e promoção de sinergias entre a acção dos “clusters” e o desenvolvimento harmonioso e sustentável do território de forma a potencializar os capitais disponíveis (capital humano, social, institucional).

8.6.2. Cidadania activa⁶³

Palavras- chave:

democracia participativa; prática cívica e cultural; participação pública; movimentos cívicos; actores locais; população; técnicos; eleitos locais; parcerias estratégicas; associativismo; responsabilização.

- Aposta na definição de uma estratégia municipal de desenvolvimento sustentável assente na dinamização de um processo de mudança, onde a população local e os actores deverão intervir/participar activamente em questões que se relacionam com o ambiente urbano do seu território;
- Aposta num Concelho de cidadania inclusiva que cria condições para que todos os munícipes, sem excepção, possam intervir e tomar posição sobre a cidade;
- Aposta na consciencialização/sensibilização dos cidadãos, quanto aos seus direitos e sobretudo aos seus deveres, para as questões do ambiente, território e urbanismo, bem como para a prática cívica e cultural;
- Aposta numa cultura de participação e envolvimento público, com maior intervenção dos diferentes actores no desenvolvimento local: sociedade civil, actores locais- associações, movimentos sociais, empresários, etc., contrariando, assim, a fraca tradição de empenho cívico e participação;
- Aposta em parcerias estratégicas entre os diversos actores locais, a população e os eleitos locais, com base em consensos dirigidos a acções sustentáveis de médio longo prazo;

⁶³ **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.; **Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas de Orientação Estratégicas**, in op. cit.; **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**, in op. cit.; GUERRA, Isabel, "Planeamento Estratégico das Cidades- Organização do Espaço e Acção Colectiva", in op. cit.; **Diagnóstico Sócio-Cultural de Loures- 1- Carta Cultural**, in op. cit.

- Aposta na sensibilização dos agentes urbanizadores e promotores imobiliários, segundo princípios de sustentabilidade, de interesse público, etc.;
- Aposta na promoção da reflexão da comunidade sobre a(s) sua(s) realidade(s)-problemas e potencialidades- numa perspectiva sustentável, garantindo que a participação cívica possa efectivamente alterar o estado da *coisa pública*.

"há que realçar (...) a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura de movimentos cívicos críticos, fora das lógicas, das dependências e dos vícios públicos e municipais, oferecendo aos diferentes actores uma maior confiança para a participação."

Seixas (2000: 63)⁶⁴

- As aspirações dos indivíduos deverão ser consideradas e apoiadas pelas instituições

"Os cidadãos, por seu lado, terão que dar um novo passo. Até agora, têm-se movimentado sobretudo quando estão contra algo. Mas é preciso passar para a fase do 'eu quero'."

(Sá Fernandes, in Jornal Público, 03 de Outubro de 2001, pág. 20)⁶⁵

"... competirá muito aos movimentos cívicos esse papel de consciencialização, por pressão política, de muitas dimensões 'não visíveis' na cidade. Também aqui o reforço da identidade e das representações urbanas é essencial. É pela vertente cultural que se poderá preencher a 'terra de ninguém' entre a imobilidade institucional e a desresponsabilidade social."

Seixas (op. cit: 57)⁶⁶

- Aposta num observatório de prospectiva e reflexão sobre tendências de futuro e estratégias vitais ao desenvolvimento do concelho.

Recomendações estratégicas:

- Aposta em tornar operativa a articulação desejável das várias políticas sectoriais com implicações ao nível do território urbano.

⁶⁴ **Práticas, Representações e Aspirações da População**, in op. cit.

⁶⁵ IBIDEM

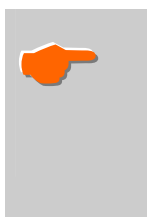
⁶⁶ IBIDEM

Vários são, porém, os aspectos que obstam à necessária articulação das políticas no domínio em análise, entre os quais se destacam:

- os que decorrem da própria arquitectura administrativa, de carácter centralizado e sectorial – excessiva polarização da organização político-administrativa no Estado central e nos municípios, sendo que são várias, e a diversos níveis, as debilidades destes últimos;
- a existência de várias figuras de planeamento e a diversas escalas; programas e fundos, nomeadamente comunitários, que se vão sucedendo, com implicações nos territórios urbanos;
- a diversidade de tutelas;
- o défice de transversalidade das políticas;

Daqui decorre a necessidade de aposta em alterações nos enquadramentos institucionais, políticos e administrativos. Porque, a excessiva sectorialização das políticas urbanas, sem integração das acções, coloca na ordem do dia as questões dos sistemas de gestão e actuação política, bem como o exercício de cidadania.

Uma governação urbana, pode e deve travar o cada vez maior afastamento entre a “cidade real” e a “cidade legal”, através de uma coordenação dos diferentes actores urbanos, abrindo caminho num sentido mais plural, humano e eficaz à qualidade de vida para os seus principais destinatários: os cidadãos.



Para tal **PROJECTO** é necessário estarmos disponíveis para a **MUDANÇA**, adoptando uma **ATTITUDE RESPONSÁVEL, CRÍTICA** e sobretudo de **HUMILDADE** no processo de **APRENDIZAGEM** para o qual todos somos chamados a **PARTICIPAR**.

9. ALGUNS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE SUSTENTABILIDADE A IMPLEMENTAR (SÍNTESE)

Após a apresentação, da versão base, das linhas de orientação estratégica, para discussão, que se espera plural, sistematizam-se, ao terminar este volume, alguns princípios básicos e transversais a todo o documento, que deverão não ser esquecidos caso se pretenda atingir patamares mínimos de sustentabilidade.



Superar a ideia de crescimento como paradigma de desenvolvimento urbano. Deverá, esse crescimento, deixar de ser motivado exclusivamente por razões de interesse particular ou lucrativo, passando necessariamente a ter que ser justificado por razões de interesse colectivo;



Actuação política e administrativa para a sustentabilidade a partir de uma visão integrada e, de longo prazo, conducente ao desenvolvimento local;



Superar a ideia de gestão corrente para um modelo de gestão por objectivos;



Induzir mudanças favoráveis à sustentabilidade no momento de abordar decisões estratégicas;



Todos os instrumentos ou mecanismos de intervenção deverão ser coerentes com a estratégia local de sustentabilidade: Planeamento e Plano Estratégico do Concelho;



Amplitude e carácter integrado da gestão local com processos de concertação público-privado e de participação social;



Gerir e usar a cidade tendo em vista o equilíbrio ambiental e a qualidade de vida dos cidadãos;



Abordar o equilíbrio e complexidade urbana como um sistema com funções integradas e articuladas (residência, trabalho, lazer);



Adaptação da estrutura ou forma urbana às características territoriais específicas (paisagem, topografia, etc.);



Racionalidade na consideração das necessidades sociais, no crescimento urbano e na criação de novas centralidades;



Manutenção do património cultural e construído, especialmente nas áreas de maior identidade/memória colectiva;



Políticas de proximidade que favoreçam a acessibilidade e reduzam as necessidades de deslocação;



Primazia ao peão programando o aumento dos espaços e articulações pedonais;



Apostar na qualidade, equilíbrio, diversidade e harmonia do tecido urbano que deve ser, progressivamente mais atractivo como lugar de residência, trabalho e lazer;



Preservação da (bio)diversidade e dos ecossistemas locais sem descuidar a suas capacidades de carga;



Minimização do consumo de recursos naturais;



Minimização de emissões poluentes e deposição de resíduos;



Aposta na qualidade paisagística e estética da imagem urbana e do meio ambiente em geral, quer ao nível das novas intervenções, quer na manutenção ou requalificação da situação existente;



Aposta na melhoria da qualidade de vida, com especial destaque para o desenvolvimento de uma política inclusiva de grupos particularmente sensíveis: minorias, deficientes, idosos, crianças bem como dos mais desfavorecidos económica e socialmente;



Aposta numa estruturação do território e do espaço urbano que seja atenta e contrarie os mais diversos tipos de segregação (socio-cultural, económica, territorial, etc.);



Preservação e enriquecimento da identidade cultural;



Transparência e conhecimento público dos programas e projectos com ampla divulgação e avaliação de resultados.





BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTOS ANALISADOS:

- CMO-DPE, (2001), **Historial e Perfis Demográfico e Sócio-Económico, Estudos Prévios de Planeamento do Território**, vol. 1.
- CMO-DPE, (2001), **Práticas, Representações e Aspirações da População, Estudos Prévios de Planeamento do Território**, vol. 2.
- CMO-DPE, (2002), **Odivelas- Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas Estratégicas**, vol. 3.
- CMO-DPE, (2003), **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas**.
- CMO-DPE-DPDM, (2002), **Carta de Equipamentos e Serviços de Apoio à População (CESAP-2002, INE)- Análise do Inquérito aos Presidentes de Juntas de Freguesia do Concelho de Odivelas**.
- CMO- DPE, GAPTEC, (2002), **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, I fase.
- CMO-DPE/DPDM, (2003), **Planeamento e Gestão Municipal do Território - As Práticas Antecedentes e as Medidas Urgentes**.
- CMO-DPE/DPDM, (2003), **Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho**.
- CMO, DPE-DPDM, (2003), **Caracterização Preliminar das Empresas e do Emprego no Concelho de Odivelas**.
- CMO- DPE/DPDM, (2003), **Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos do Concelho de Odivelas**.
- CIMO, Divisão de Turismo, INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR, (2001) **Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010**, Centro de Estudos de Turismo e Cultura.
- CIMO- DMH-OH, **Estudo do Parque Habitacional Municipal**, s/d.
- CIMO- DMH; CENTRO DE ESTUDOS TERRITORIAIS, (2000), **Levantamento/Recenseamento e Caracterização da População e dos Núcleos de Construções Precárias no Concelho de Odivelas**, ISCTE.
- CMO, DCEA/FCT/UNL, (2002), **Odivelas Sustentável 2020: Grandes Opções de Qualidade de Vida**, Universidade Nova de Lisboa.
- CMO; DCEA/FCT/UNL, (2002), **Odivelas Sustentável 2020: Principais Desafios e Prioridades**, Universidade Nova de Lisboa.



- CIMO, DA/DQA, (2001), **Abordagem Global ao Património Natural do Concelho de Odivelas.**
- CIMO, DAE-DEP; (2001), **Inquérito aos Representantes das Instituições Gestoras das Áreas Urbanas de Génese Ilegal no Concelho de Odivelas.**
- CIMO, GISA/FCSH-UNL, (2001), **Estudo de Caracterização económica das Áreas Urbanas de Génese Ilegal no Concelho de Odivelas, SOCINOVA.**
- CMO- DSC, (2002), **Estudo Preliminar da Carta Educativa.**
- CMLoures- DSC, (1997), **Carta Arqueológica do Município de Loures.**
- CMLoures- DSC- GEPC, (1997), **Carta Cultural- Principais Documentos.**
- CMLoures- DSC- GEPC, (1998- 1999), **Carta Cultural- Relatórios da Oferta Cultural.**
- CMLoures- DSC- DEJ, (1997), **Carta Escolar.**
- CMLoures- DSC- DD, (1997), **Carta Desportiva- Principais Documentos.**
- CMLoures- DSC/DDC/ID, (1997), **Carta Equipamentos para Idosos.**

DOCUMENTOS DE FUNDAMENTAÇÃO E ENQUADRAMENTO:

- **Carta de Aalborg- Carta da Sustentabilidade das Cidades Europeias** (1994), (aprovada pelos participantes na Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis, realizada em Aalborg, Dinamarca, a 27 de Maio de 1994);
- **Carta das Cidades Educadoras**, (1990), Declaração de Barcelona.
- **Cidades Europeias Sustentáveis**, (Março 1996), Bruxelas;
- **Nova Carta de Atenas- Normas do Conselho Europeu de Urbanistas**, (1998);
- CCRLVT, (1999), **Plano Estratégico da Região de Lisboa Oeste e Vale do Tejo- 2000-2010 o Horizonte da Excelência.**
- CCRLVT, (2002), **Diagnóstico Estratégico Lisboa e Vale do Tejo.**
- LISTART, (2000), **Estratégias de Inovação e Tecnologia para a Região de Lisboa e Vale do Tejo.**



- DGOTDU, (2002), **As Regiões Metropolitanas Portuguesas no Contexto Ibérico.**
- MINISTÉRIO DO AMBIENTE E DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO (2001), **PROTAML- Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa**, Lisboa.
- União Europeia, Comissão de Gestão do QCAIII, **Quadro Comunitário de Apoio III- Portugal 2000-2006.**

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- BRANDÃO, Pedro (coord.); (2000) REMESAR, Antoni; **Espaço Público e Interdisciplinaridade**, Centro Português Desig.
- BANHA, Rui, CORREIA, Paula, et. al., (2001), **"cultura e políticas culturais"**, Diagnóstico Sócio-Cultural de Loures- 1- Carta Cultural, CML-DSC-GEPC, Cadernos de Estudos Locais, Loures;
- BRUN, J., RHEIN, C., (1996) **La Ségregacion dans la Ville. Concepts et Mesures**, Paris, L'Harmattan.
- CMO- DPE/DPDM, (Abril- Junho 2003), **Actas de Reunião de Acompanhamento ao PDM de Odivelas.**
- CMO- DPE/DPDM, (2002), **Estimativa da Capacidade de Crescimento Demográfico do Concelho de Odivelas- dados provisórios.**
- CMO, GAPTEC, (2001), **Estudo Sobre Infra-estruturas de Estacionamento Automóvel**, CISED- Consultores.
- CMO- DPE/DPEMU, (2003), **Documento Orientador do PDM no Âmbito da Temática da Mobilidade.**
- CMO- DPE, GAPTEC, (2003) **Estudos de Orientação para o Planeamento do Concelho de Odivelas**, Relatório final, volume II- 1ª Parte.
- CMO- DCEA/FCT/UNL, (2003), **Diagnóstico do Estado do Ambiente**, Universidade Nova de Lisboa.
- CMO, DDASJ, **Fundamentação das Linhas de Política Municipal e o Contributo Sócio-Político na Vida dos Municípios**, s/d.
- CMO, DDASJ, **Ser Jovem em Odivelas**, s/d.





- CCRLVT, (2002), **Estratégias de Desenvolvimento da RLVT- Sector Agro-Florestal, Meio Rural e Turismo.**
- **CMLOURES- DSC- DPC- (1994), Museu Municipal de Loures, Moinhos e Azenhas de Loures, Cadernos de Estudos Locais.**
- CML-DSC/DPC, (1994), **Jornadas Sobre Cultura Saloia- Comunicações.**
- COMUNIDADE EUROPEIA, Direcção Geral do Desenvolvimento Regional, Ministerio da hacienda, **Puertas del Mediterráneo- Acción Piloto de Cooperación España- Portugal- Marruecos- sobre Ordenación del Territorio y Patrimonio Cultural**, articulo 10 del FEDER, s/d.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS – REDE CIDADES MÉDIAS, (1996), **Guia para a Elaboração de Planos Estratégicos de Cidades Médias**, DGOTDU.
- ESCOLA SECUNDÁRIA DE ODIVELAS, (2000), **Reestruturação Urbana e Qualidade Ambiental em Odivelas (Projecto PIII- 392- Relatório Final)**, Programa Ciência Viva.
- FERREIRA, Victor Matias, (2001), "Protagonismo Urbano e Projecto de Cidade", **Cidades, Comunidades e Territórios**, CET-ISCTE, n.º 2.
- FERREIRA, Vítor Matias, GUERRA, Isabel, (1993), "identidades sociais e estratégias locais", in, **Dinâmicas Culturais, Cidadania e Desenvolvimento Local: Actas do Encontro de Vila do Conde**, Associação Portuguesa de Sociologia: 299-319.
- FORTUNA, Carlos, FERREIRA, Claudino, ABREU, Paula, (1999), "espaço público urbano e cultura em Portugal", **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, CES, 52/53: 85-113.
- GERMAN, Christiano, (2000), "On-Line Off-Line: Internet e Democracia na Sociedade de Informação", **Sociologia, Problemas e Práticas**, CIES-ISCTE, Celta, n.º 32.
- GUERRA, Isabel, (2000), "Planeamento Estratégico das Cidades- Organização do Espaço e Acção Colectiva", **Cidades, Comunidades e Territórios**, CET-ISCTE, n.º 1.
- LOPES, João Teixeira, (2000), "Em Busca de um Lugar no Mapa: Reflexões sobre Políticas Culturais em Cidades de Pequena Dimensão", **Sociologia, Problemas e Práticas**, CIES- ISCTE, Celta Editora, nº 34.
- MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, (1993), **Le Moniteur- Équipements Sportifs et Socio-Éducatifs- Guide Technique, Juridique et Réglementaire**, Tome 2, 11 édition.

- PATRÍCIO, Manuel Ferreira, (1990), **A escola cultural: horizonte decisivo da reforma educativa**, Lisboa, Texto Editora.
- VILAÇA, Eduardo, (2001), " O Estado da Habitação", **Cidades, Comunidades e Territórios**, CET-ISCTE, n.º 3.



1- DOCUMENTOS ANALISADOS

NUD'IST1

Plano Estratégico do Turismo e Lazer, Odivelas 2010

NUD'IST10

Carta Cultural (Relatórios Oferta e Procura)

NUD'IST11

Workshop- Odivelas 2020: Grandes Opções de Qualidade de Vida

NUD'IST12

Estudos de Orientação para o Planeamento

NUD'IST13

Carta de Equipamentos para Idosos

NUD'IST14

Carta Desportiva

NUD'IST15

Estudo sobre Infraestruturas de Estacionamento Automóvel

NUD'IST16

Carta Escolar (1997) e Estudo Preliminar da Carta Educativa (Dezembro 2002)

NUD'IST17

Instituições Gestoras das Áreas Urbanas de Génese Ilegal

NUD'iST18

Estudo de caracterização Económica sobre as Áreas Urbanas de Génese Ilegal do Concelho de Odivelas

NUD'IST19

Desenvolvimento Local- Aspectos Teóricos no Concelho de Odivelas

NUD'IST2

Carta de Equipamentos e Serviços de Apoio à População (CESAP- 2002)

NUD'IST20

Diagnóstico das Expectativas dos Actores Sociais Locais do Concelho de Odivelas

NUD'IST21

Caracterização Preliminar das Empresas e do Emprego no Concelho de Odivelas

NUD'IST22

Diagnóstico das Expectativas dos Actores Económicos, da Formação e do Emprego do Concelho

NUD'IST23

Planeamento e Gestão Municipal do Território

NUD'IST3

Estudo do Parque Habitacional

NUD'IST4

Levantamento/Recenseamento e Caracterização da População e dos Núcleos de Construções Precárias no Concelho de Odivelas

NUD'IST5

Relatório do Workshop- Odivelas Sustentável 2020: Principais Desafios e Prioridades

NUD'IST6

Património Natural

NUD'IST7

Moinhos e Azenhas

NUD'IST8

Carta Arqueológica

NUD'IST9

Síntese Estudos Prévios Planeamento Estratégico- População- Historial e Perfis Sócio-Demográficos (volI); Práticas, Representações e Aspirações da População (volII); Das Necessidades e Aspirações da População à Definição de Linhas Estratégicas (volIII)