

OBSERVATÓRIO

Serviços, Competitividade Urbana e Coesão Territorial



CCP

CONFEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS
PORTUGAL



FÓRUM DOS SERVIÇOS
Para uma especialização inteligente
da economia portuguesa



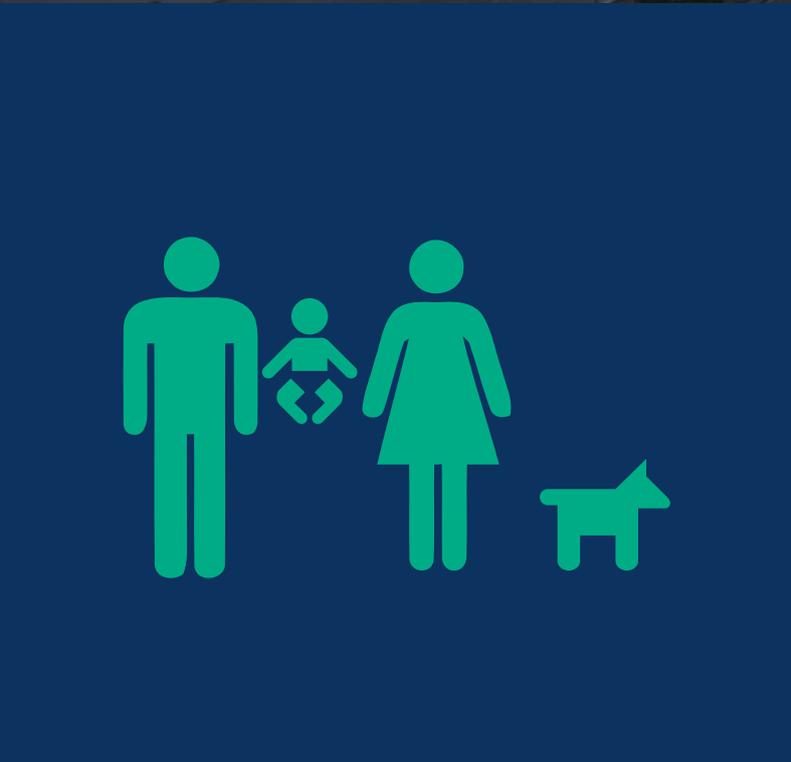
Lisboa



Lagos



Castelo Branco



Entroncamento



Índice

1. Introdução	6
2. As políticas públicas, a estruturação dos territórios urbanos e as actividades de serviços	9
3. O conceito de cidades atractivas	19
4. Plano de acção e estruturas do observatório	35
5. Referências bibliográficas	49
6. Anexos	51





1. Introdução

Desde há muito que a Confederação do Comércio e Serviços do Portugal (CCP) e, mais recentemente, com o reforço do trabalho desenvolvido no Fórum dos Serviços, vem defendendo a inserção do sector do comércio e serviços no âmbito das políticas do território e, em especial, das "políticas de cidade", ao nível das cidades/vilas e dos espaços urbanos em geral.

Desde o reconhecimento e a criação de "políticas de urbanismo comercial", passando pelo investimento e apoio à criação de "unidades de gestão de centros urbanos" (resultantes do estabelecimento de parcerias entre as Câmaras Municipais e as Associações de Comércio e Serviços) que culminou com a institucionalização da figura do "Gestor de Centro Urbano", a CCP sempre pugnou por levar a cabo acções de requalificação dos "centros históricos" na qual o comércio tem um papel determinante.

A CCP defendeu igualmente, a adopção de políticas de "ordenamento comercial" que permitissem estruturar ofertas comerciais numa lógica de "planeamento urbano" em que a sustentabilidade e os desequilíbrios deviam ser tidos em conta.

Numa fase mais recente e já no quadro da actividade do Fórum dos Serviços, alargamos o âmbito aos serviços não comerciais, tomando por base o conjunto diversificado das actividades de serviços (nos quais o comércio está naturalmente integrado) e procurámos centrar-nos, acima de tudo, no papel dos serviços enquanto factor de atractividade urbana, dedicando particular atenção à qualidade de vida e aos elementos plurais que a robustecem.

Ao evidenciar a relevância das actividades de serviços na valorização das políticas urbanas e, em particular, na atracção de não residentes, a CCP tem vindo a defender duas ideias fundamentais:

- A forte ligação entre as cidades/vilas e a coesão territorial - com o enfoque na fixação de pessoas e actividades económicas nas regiões em perda demográfica - e o **papel relevante das cidades/vilas** e, em especial, das grandes áreas metropolitanas, no esforço de internacionalização da nossa economia com o efeito

disseminador pelo território nacional que esta pode originar;

- O **papel essencial dos serviços** (públicos e privados), como um factor determinante de afirmação da qualidade de vida urbana e nas dinâmicas de desenvolvimento das cidades/vilas e na competitividade urbana, atraindo pessoas e investimento.

Nos últimos anos, o Fórum dos Serviços dinamizou um debate - envolvendo as autarquias locais, a administração pública central e o movimento associativo do comércio e serviços - centrado no papel dos serviços nas políticas urbanas de atracção de não residentes, em que foram produzidos alguns trabalhos sobre o tema, com destaque para o estudo realizado pela EY/Augusto Mateus e Associados, coordenado pelo Prof. Paulo Madruga, com o título "Políticas urbanas, actividades de serviços e atracção de não residentes"¹.

Este estudo, suportado na informação estatística disponível e em informação das câmaras municipais envolvidas, permitiu:

- Confirmar a correlação, a nível concelhio, entre a extensão e peso das actividades de serviços e as dinâmicas de atracção de residentes;
- Conceptualizar as várias tipologias de serviços ("serviços transversais", "serviços de quotidiano", "serviços de complemento" e "serviços de diferenciação") e evidenciar o respectivo impacto ao nível da atractividade, pondo em evidência, nomeadamente, o papel dos "serviços de diferenciação" na valorização do perfil competitivo das cidades e vilas;
- Identificar um conjunto de boas práticas/casos de sucesso, envolvendo actividades de serviços, a nível dos espaços urbanos e que alimentaram o debate sobre a diferenciação/uniformização de práticas e acções visando atrair não residentes e evidenciar as vantagens de se promoverem acções em rede, a nível dos vários concelhos, com obtenção de sinergias de custo e de qualidade além de ganhos de visibilidade e notoriedade.



¹ EY-AM&A, Políticas urbanas, as actividades de serviços e atracção de não residentes, CCP/fórum dos Serviços, Lisboa, 2018

No debate, que acompanhou a realização do estudo anteriormente referido (com a criação de uma Comissão de Acompanhamento), foi ganhando forma a ideia de que este trabalho conjunto não deveria terminar com a sua edição e que era desejável dar-lhe continuidade através da constituição de uma «plataforma colaborativa» permanente que fosse um espaço de diálogo, de partilha de informação e, eventualmente, de realização de projectos conjuntos.

Foi também consensual, a ideia de que se deveria alargar a participação a outras entidades com duas preocupações principais: associar os três níveis de intervenção territorial (nacional, regional e local); e, chamar a colaborar no projecto os centros de produção de conhecimento (e que são, também factores de atracção), com destaque para as escolas do ensino superior (universidades e politécnicos).

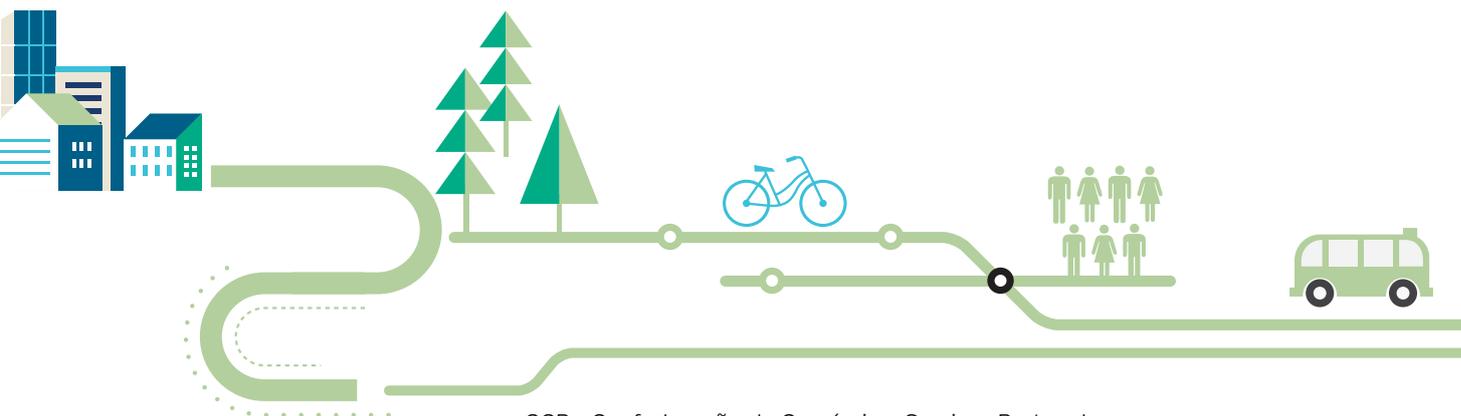
Com este incentivo, construímos ao longo do último ano um projecto de criação de um Observatório que se traduz na constituição de um núcleo alargado de "entidades fundadoras", tendo por base um conjunto de protocolos, celebrados entre a CCP e cada uma das entidades, de um conjunto alargado de parceiros, para participarem no seu desenvolvimento, e que passamos a referenciar: Cidades/vilas, representados pelas Câmaras Municipais, enquanto territórios urbanos, político-administrativo autónomos para observação, análise e reflexão a uma escala mais alargada e de inserção nas comunidades locais; Organismos Públicos da Administração Central, enquanto entidades responsáveis pela condução de políticas públicas, e em particular das políticas urbanas, em áreas importantes para o desenvolvimento das cidades/vilas; organismos públicos da Administração Regional, enquanto entidades dinamizadoras e com visão de conjunto da realidade regional, dos seus polos urbanos e da coesão territorial; Instituições do Ensino Superior (Universidades e Politécnicos), enquanto centros do conhecimento, capazes de

estudar as transformações e desenvolvimentos da economia aos diferentes níveis e da possível contribuição para a análise de variáveis e políticas ao nível nacional, regional e local; e ao mesmo tempo, enquanto fornecedores de serviços, agentes de atracção de estudantes, professores e investigadores.

O projecto envolve outras entidades convidadas a participar no seu desenvolvimento, nomeadamente, as Associações Empresariais da área dos Serviços, enquanto representantes do tecido empresarial local e regional, e possíveis agentes de intermediação na dinamização das políticas públicas e iniciativas do sector privado; e, um grupo de Especialistas e Investigadores das áreas temáticas em estudo, a título individual, enquanto vozes avisadas da realidade em análise e possíveis veiculadores de ideias, oportunidades e desafios, e observadores atentos das perspectivas e prospectivas das áreas temáticas em estudo. Não sendo um projecto fechado, poderá ainda vir a incluir outros participantes durante o seu desenvolvimento, nomeadamente, outros territórios e empresas de serviços relevantes em cada um desses territórios.

O objectivo último do Fórum dos Serviços, ao desenvolver este novo projecto, é o de dinamizar um conjunto de acções, na área das Políticas Urbanas, tendo como foco principal as Actividades de Serviços, de forma a ensaiar o desenvolvimento dos territórios urbanos (Cidades/Vilas), que contribuam para aumentar a sua competitividade à escala global.

O projecto de criação de uma plataforma "rede de cidades/ vilas sede de concelho", baseada na temática Políticas Urbanas Integradas, em que as actividades de serviços ocupam um papel estratégico, era à partida um dos objectivos do anterior estudo e naturalmente a principal razão para a sua continuidade e para o seu desenvolvimento futuro.





2. As Políticas Públicas, a estruturação dos territórios urbanos e as actividades de serviços

No contexto de uma globalização da economia, tem sentido começar por equacionar a nova geração de Políticas Públicas, particularmente a nível da reestruturação dos territórios urbanos, com um foco especial nas vilas e cidades.

Assim, interessa desde logo identificar os factores chave da evolução das Políticas Públicas, e em particular as Políticas Urbanas nos últimos decénios, e da necessidade de construção de uma nova geração de políticas que visam aumentar a competitividade e a atractividade das cidades dos países desenvolvidos, a saber:

- As mudanças demográficas e sociais que resultaram do fim do êxodo rural, da quebra da natalidade e do crescente envelhecimento das populações;
- A mudança tecnológica resultante do crescimento da conectividade global em tempo real e do aumento da importância das potencialidades criativas e de serviços daí decorrentes;
- A mudança da inserção geoeconómica em consequência da globalização e do reforço das actividades orientadas para a oferta de bens e serviços personalizados, em espaços onde se concentram a maioria da população (cidades/vilas).

Mas debrucemo-nos, de uma forma mais sistematizada, sobre a evolução das políticas públicas nos últimos decénios e de uma forma mais exploratória sobre a actual fase de desenvolvimento das políticas públicas.

As Políticas Públicas

Analisemos em primeiro lugar, a traços largos, a evolução dos paradigmas do planeamento urbano nos últimos decénios.

Sintetizando os elementos base de um estudo da OCDE² podemos identificar três fases distintas da evolução dos paradigmas do planeamento urbano, no pós Segunda Grande Guerra Mundial, que apresentamos de seguida:

Primeira fase

Nos anos 50 e 60 o planeamento urbano respondeu ao crescimento populacional exponencial nas cidades, através de: oferta de habitação social, construção ou expansão de infraestruturas de transporte, energia, abastecimento de água e tratamento de águas residuais, gestão de resíduos e a oferta de serviços básicos essenciais na educação e na saúde. Em termos de financiamento das operações realizadas, podemos classificar as intervenções como quase exclusivamente financiadas pelos poderes públicos, sendo os privados chamados a executar os correspondentes projectos.

Segunda fase

O planeamento urbano dos anos 70 e 80 é baseado em grandes operações de requalificação de espaços urbanos desqualificados, como antigas zonas industriais, essencialmente indústria pesada e zonas portuárias em declínio, com apoio dos poderes públicos e envolvendo os privados. No plano social as políticas urbanas visavam os bairros críticos. Os privados são chamados a intervir de uma forma mais participativa financiando operações imobiliárias e de desenvolvimento de serviços de comércio, restauração e hotelaria. Os projectos mais carismáticos são os de Baltimore,

² OECD-Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development, OECD Territorial Reviews, 2007.

Boston, Manchester e Bilbao. Em Portugal a Expo 98, em Lisboa, é o exemplo dessa renovação urbana baseada na construção imobiliária, em actividades culturais e de muitos outros serviços.

Terceira fase

O planeamento urbano nos anos 90 e inícios do século XXI passa a ser dominado por preocupações de sustentabilidade ambiental e de inserção dos territórios urbanos na economia global, baseada no aumento da competitividade das cidades, enquanto actores socioeconómicos independentes, através da atracção de actividades em crescimento a nível mundial e dominado por preocupações de sustentabilidade ambiental, ainda que voluntaristas.

É um período em que as cidades se afirmam como actores da globalização:

- Reconhecem-se os activos culturais e o estilo de vida como factores de atractividade e diferenciação das cidades;
- Predominam as parcerias público-privadas e os poderes públicos utilizam-nas para melhorar o posicionamento das cidades na globalização;
- As políticas de coesão social tentam integrar os grupos alvo na economia das cidades.

Assim, em síntese, os investimentos são essencialmente de natureza privada, nomeadamente fundos de investimento e outros, e assiste-se a um novo fenómeno: a globalização do imobiliário.

Este último movimento teve como consequência um crescimento urbano intensivo e um esgotamento do modelo, em parte por uma generalização e replicação de modelos semelhantes e por uma globalização do imobiliário financiado por fundos de investimento que viria a pôr em causa a sua sustentabilidade.

Um novo paradigma se anuncia no pós-2008, fruto da crise financeira internacional e da crise das dívidas soberanas.

A actual fase

Ensaíamos agora a caracterização da actual fase de planeamento urbano, embora subsistam ainda algumas contradições e não se detectem ainda movimentos claros nas estratégias dominantes.

As perspectivas estratégicas essenciais, para a política urbana contemporânea, ainda oscilam entre a aposta na atracção de investimento empresarial externo, desenho e arquitectura urbana atractivas e realização de grandes eventos, e outra que preconiza o investimento em activos intangíveis, essenciais ao desenvolvimento a longo prazo da cidade, e outra ainda, menos intensiva em capital e apostando mais na capacidade de iniciativa.

O planeamento urbano pós crise financeira internacional de 2008, a que se segue a crise das dívidas soberanas, embora mantenha os investimentos em infraestruturas aponta mais para um crescimento urbano intensivo por contraponto ao crescimento urbano extensivo das fases anteriores. Ou seja, o crescimento é mais baseado em instrumentos que visam a capacidade de iniciativa, de criatividade e de organização, em vez de serem orientados para a infraestrutura física da cidade.

Assim, a prioridade nesta fase é dada à optimização das infraestruturas existentes e a revitalização urbana mais integrada, sendo as actividades de serviços os principais vectores de desenvolvimento das políticas públicas.

Na fase actual, mantém-se o objetivo de competitividade, mas assume-se mais a complementaridade entre territórios diferenciados, e a integração em redes com objectivos comuns. As políticas urbanas ensaiam ainda exercer-se a uma escala superior, cidade-região, o que exige uma maior cooperação entre diversos níveis de administração.

Face à redução da capacidade de financiamento dos poderes públicos, os privados são incentivados a participar com maiores volumes de investimento e motivados para proporem iniciativas inovadoras, algumas vezes com a aval da Administração Pública que assumem a promoção e o marketing.

Para o sucesso deste novo modelo, são fundamentais, para além dos capitais, as competências humanas, a singularidade, a liderança e a cooperação com outras cidades e entre a cidade e outros níveis da Administração Pública e com os actores privados.

A recente crise pandémica, pode reorientar a política de cidade através de dois movimentos: a

redução da mobilidade física e a aceleração da transição digital, com a conseqüente busca de territórios-refúgio, o que pode conduzir, a prazo, a um reforço do papel das cidades médias e grandes.

Alguns dos efeitos da crise pandémica sendo já visíveis, nomeadamente a nível do comércio de proximidade e do novo usufruir dos espaços verdes, e embora não seja possível concluir sobre as conseqüências e impactos, podemos antecipar um movimento nove de repensar a cidade do futuro.

O conceito de novo ideal de cidade, cidades de 15 minutos, desenvolvido pela cidade de Paris durante a pandemia, onde "todos os residentes podem ter acesso a equipamentos, comércio e serviços essenciais a uma distância-tempo de 15 minutos"³, pode indiciar desde já um novo paradigma, que embora se possa traduzir em novos investimentos, acabe por deixar uma marca indelével no desenvolvimento dos territórios urbanos.

Políticas de Cidade para o séc. XXI

Neste ponto, analisam-se as principais orientações da política das vilas e cidades e o tipo de instrumentos utilizados para a promoção da atratividade de não residentes e eventual fixação, naturalmente num contexto de salvaguarda dos equilíbrios sociais existentes nessas comunidades. Desde logo interessa referir que a globalização criou novas oportunidades de crescimento às cidades/vilas uma vez que lhes permitiu reforçar a atracção e a retenção de actividades orientadas para os mercados globais.

Num texto de Clark ⁴ são listadas o conjunto de oportunidades, que as cidades/vilas podem procurar atrair e reter, nomeadamente, actividades (negócios da economia do conhecimento, mais móveis e mais exigentes em talentos), instituições (Universidades, "Business Schools", centros de competência, instituições culturais e artísticas) e pessoas (empreendedores, estudantes, trabalhadores imigrantes ou residentes em outros concelhos, visitantes atraídos por uma oferta turística diversificada).

Interessa, no entanto, chamar a atenção que não é suficiente definir estratégias uma vez que existem interdependências entre actores, como a seguir se exemplifica:

- Investimentos de dimensão significativa ligam-se com Universidades com forte presença de estudantes estrangeiros;
- O turismo urbano com alguma dimensão obriga a instalações culturais de elevada qualidade;
- Universidades internacionais ou "business schools" exigem inserções em cidades com elevada performance turística.

Por outro lado, as políticas a equacionar nos territórios urbanos em causa, deverão ter sempre em conta as suas dimensões e correspondente posicionamento geográfico no país, as suas competências base, e a sua experiência e vocação histórica.

As novas políticas de Vilas e cidades na Agenda Europeia

A União Europeia, onde Portugal tem a sua inserção geoeconómica mais importante, é uma das áreas mais urbanizadas do mundo, com mais de 70% dos cidadãos a viverem em cidades ou em áreas urbanas. As Nações Unidas preveem, que em 2050, esse valor suba para 80%.

As áreas urbanas, quaisquer que sejam as suas dimensões, apresentam uma capacidade intrínseca de constituir as forças motrizes da economia, o que torna as vilas, as cidades e as suas periferias alvo apetecível para ensaiar políticas de sucesso para o desenvolvimento urbano.

A Carta de Leipzig (2007)

A União Europeia começa, desde o princípio deste século, a dar uma especial atenção às políticas de revitalização urbana, promovendo iniciativas como a Agenda Urbana para a U.E., com o objetivo de aumentar a sustentabilidade das cidades. Nesse

³ Conforme refere o Professor João Ferrão, comentando as afirmações de apoio do actor Carlos Moreno à Presidente da edilidade Parisiense, Anne Hidalgo.

⁴ Clark, G, "City Competitiveness: Investment, Diversity, Catalysts, Strategy" Belfast, 2006.

sentido, a Comissão propôs um acordo a nível dos governos da U.E., sendo a primeira dessas agências, a chamada Carta de Leipzig, assinada em 24 de Maio de 2007.

A Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis, preconizava: o desenvolvimento urbano como motor do desenvolvimento regional; o policentrismo como instrumento de reequilíbrio territorial em bases competitivas; e a promoção da coesão interna das cidades através da recuperação social e económica dos bairros em crise. Os dois princípios-base, da Carta de Leipzig de 2007, a salientar são:

- A promoção de uma abordagem integrada do desenvolvimento urbano, focalizando a actuação na criação e manutenção de espaços públicos de alta qualidade, devendo também modernizar as redes de infraestruturas e as políticas de inovação proactiva e de educação;
- A necessidade de ter especial atenção às periferias urbanas deprimidas, recomendando-se o relevar de estratégias para melhorar o ambiente urbano, o fortalecimento da economia local e do mercado de trabalho e apoiar a educação e formação das crianças e dos jovens dessas áreas deprimidas.

Se a Carta de Leipzig é anterior à crise de 2008 e não a tem ainda em conta, já a Agenda Urbana para a U.E. de 2016 pressupõe, embora não explicitamente, a necessidade de se optar por instrumentos alternativos que privilegiem a capacidade de iniciativa, a criatividade e a organização.

A Carta de Amesterdão (2016) ⁵

O principal objetivo desta Agenda Urbana para a UE, é reforçar a base de conhecimento das políticas urbanas e a sua monitorização, promover o intercâmbio de experiências, e eleger as boas práticas, considerando-se essencial melhorar as políticas de cidade, privilegiando, a par do investimento público, a dinamização do investimento privado.

Assim, a agenda considera essencial pautar a política urbana das cidades, por uma resposta adequada ao novo ambiente associado à crise das dívidas soberanas, a saber:

- Definir objectivos, hierarquizá-los e integrá-los numa estratégia de concretização;
- Apostar em critérios de diferenciação competitiva e em níveis de desempenho que visem a excelência;
- Orientar o investimento público e a oferta de serviços de iniciativa pública, de forma a enquadrar a participação dos privados, (...), fomentando o aparecimento de novos serviços e serviços inovadores, baseados nas novas tecnologias;
- Criar condições para que haja uma dinâmica de serviços de iniciativa privada, complementar das iniciativas públicas de forma a que sejam fatores de atractividade.

A Agenda Urbana para a U.E. assenta ainda no princípio de uma abordagem integrada do desenvolvimento urbano sustentável, promove a coerência entre os assuntos urbanos e a coesão territorial e propõe que os resultados a atingir possam contribuir de forma marcante para a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

A Agenda Urbana reafirma ainda três pilares da elaboração e implementação da política urbana europeia: melhor regulação (implementação mais eficaz e coerente das políticas); melhor financiamento (provisão de recursos e instrumentos financeiros); e melhor conhecimento (observação-base e intercâmbio de conhecimentos).

Por fim, são de relevar os resultados dos trabalhos das parcerias temáticas "Transição Digital" e "Emprego e Competências na Economia Local", cujos planos de acção integram e complementam a Agenda Europeia.

⁵ EU, Agenda Urbana para a U E – A Carta de Amesterdão, 2007



A Nova Carta de Leipzig (2020) ⁶

Tendo como base o compromisso estratégico de referência a "Agenda Territorial pós-2020", durante o semestre da Presidência Alemã, foi produzido um rascunho do documento que se denomina **Nova Carta de Leipzig - O poder transformador das cidades para o bem comum**. Foi igualmente produzido um documento do mesmo tipo associado à sua implementação.⁷

Comparando com a Carta de 2007, este último documento inclui referências específicas aos desafios globais dos nossos tempos com impactos directos nas vilas e cidades europeias e que podem amplificar as disparidades nas nossas sociedades, tais como a mudança climática, a perda de biodiversidade, a escassez de recursos, os movimentos migratórios, as mudanças demográficas, as pandemias e os choques, que provocam mudanças rápidas nas economias.

O documento, construído tendo por base a Carta de Leipzig 2007, afirma que a mensagem central de promover um desenvolvimento urbano integrado e sustentável se mantém ainda válida nos tempos actuais. Confirma igualmente, o alinhamento da Nova Agenda Urbana com os acordos estratégicos da U.E., a saber, o Acordo de Paris, o Pacto Ecológico Europeu, e os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, de forma a transformar as cidades europeias tornando-as inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

O poder transformador das cidades europeias é assegurado pela herança cultural e tradições políticas únicas sendo o foco do desenvolvimento urbano sustentável. A alta qualidade das suas urbes, os seus espaços públicos abertos e seguros garantem vivências vibrantes, interactivas e integradoras dos seus habitantes na sociedade. O desenho e o bom planeamento urbano devem ser reforçados para garantir uma alta qualidade da cultura da cidade, ou seja, um bom desenvolvimento socioeconómico numa envolvente bem infraestruturada, saudável em termos ambientais e ecológicos e com oportunidades de participação, orientada para o bem-estar de todos os residentes.

A Nova Carta de Leipzig 2020, salvaguarda a melhoria da qualidade de vida em todas as vilas, cidades e territórios urbanos de toda a Europa e salienta a necessidade de implementar medidas para o desenvolvimento local, a serem desenhadas a uma escala espacial apropriada, identificando três níveis espaciais relevantes - a nível das periferias, a cidade como um todo e nas áreas funcionais.

Numa visão mais abrangente da estratégia europeia, a transformação urbana deve ser baseada nas três componentes do desenvolvimento sustentável, social, económica e ecológica e deve incluir três dimensões para as cidades europeias - justas, verdes e produtivas - as quais quando combinadas, podem ajudar a construir cidades resilientes que podem lidar com os desafios sociais, económicos e ambientais e assegurar uma alta qualidade de vida para todos.

Capacitando as cidades a transformarem-se em territórios atractivos e inovadoras para localizar negócios e criação de empregos que garantam um desenvolvimento urbano sustentável, incentiva também todos os níveis da governação a desenvolver estratégias activas de urbanismo e políticas de planeamento do uso do solo e para acompanhar activamente a transformação digital.

A Nova Carta de Leipzig estabelece os princípios-chave da boa governação, enfatizando o que precisa de ser actualizado, face aos novos desafios e implementados por todos os actores do desenvolvimento urbano, de acordo com os cinco princípios-chave: política urbana para o bem comum, abordagem integrada, participação e co-criação, governação multinível e abordagem centrada no território.

O papel central das Actividades de Serviços na estruturação dos territórios

Os Serviços e os Espaços Urbanos constituem os componentes essenciais de competitividade dos territórios urbanos. De facto, os Serviços, na sua pluralidade e diversidade, são um factor determinante de uma economia orientada para o desen-

⁶ EU - New Leipzig Charter - The transformative power of cities for common good, Draft of 16 November 2020; EU - Implementing the New Leipzig Charter through multi-level governance - Next steps for the Urban Agenda, Draft of 16 November 2020

⁷ Ibidem.

volvimento socioeconómico e ambiental, garante de uma competitividade acrescida baseada na criação de valor.

Por sua vez, as cidades e os territórios urbanos em geral, são a unidade espacial nuclear, porque detentoras de competência política económica própria, da emergência e aprofundamento da competitividade de um país e, através da capacidade revelada de fixar e atrair pessoas, rendimento e investimento, factores determinantes de coesão territorial.

De facto, as políticas de fomento dos serviços e as políticas de desenvolvimento urbano são indissociáveis:

- as actividades de serviços são, por natureza, uma componente intrínseca e indissociável da “construção urbana” (pode haver cidades sem indústria, mas não pode haver cidades sem serviços) e é no ambiente urbano que as actividades de serviços podem prosperar e ser competitivas;
- e, ao mesmo tempo, o progresso e o desenvolvimento das cidades/vilas depende da presença de serviços, aumentando o seu grau de atractividade com a profundidade, a diversidade e a qualidade dos mesmos.

Por outro lado, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação proporcionou um ambiente favorável ao uso generalizado de inovação nos Serviços e tem conduzido à procura sistemática do uso da criatividade na actividade económica.

Na sequência destes recentes movimentos, as actividades de serviços passaram a ocupar um lugar estratégico na definição de políticas urbanas integradas, verificando-se que esse papel foi reforçado no quadro dos novos paradigmas das políticas públicas.

Tendo como objectivo detectar os serviços que melhor cumprem o papel de instrumento das políticas públicas, torna-se essencial enumerar os diferentes serviços de base territorial e seleccionar de entre os diferentes tipos, aqueles que melhor cumprem essa função.

O estudo “Políticas urbanas, actividades de serviços e atracção de não residentes”, anteriormente referido, permite-nos tipificar, a partir da análise aí desenvolvida, as actividades de serviços de base territorial. Na síntese apresentada, para além da enumeração das diferentes categorias de serviços, podemos reconhecer as tipologias definidas e a lógica da agregação: Serviços transversais, Serviços do quotidiano, Serviços de complemento e Serviços de diferenciação.

Tipologias de serviços de base territorial (Ver Anexo II):

- Serviços transversais (Serviços de Segurança, Serviços de Energia, Água e Saneamento, Serviços de Mobilidade e Transporte de Mercadorias e de Passageiros e Serviços de Comunicação e Telecomunicações);
- Serviços do quotidiano (Serviços de Educação, Serviços de Saúde, Serviços de Apoio Social, Serviços de Habitação e Reabilitação, Serviços Financeiros e de Seguros);
- Serviços de complemento (Serviços de Comércio e Restauração, Serviços de Gestão Ambiental, Serviços Domésticos, Serviços Pessoais, Serviços de Especiais para Séniores, Serviços de Desenvolvimento Sustentável e Economia Circular, Serviços de Informática e Informação e Serviços de Gestão Colaborativa);
- Serviços de diferenciação (Serviços Culturais e de Organização de Eventos, Serviços de Desporto, Lazer e Bem-estar, Serviços de Actividades Cívicas e Religiosas, Serviços Turísticos, Serviços de Apoio ao Investimento e às Empresas, Serviços de Investigação e Desenvolvimento, Serviços Científicos e Técnicos e Serviços Media).

Por fim, devemos referir que merecem especial atenção duas novas categorias de serviços: os serviços sociais de interesse geral, ou serviços essenciais e os serviços de envolvente urbana de alta qualidade, ou seja, os serviços que traduzam a satisfação plena das necessidades sociais básicas dos utilizadores e os serviços de nível elevado de exigência de qualidade do ambiente urbano.

Numa primeira aproximação, podemos assumir que os serviços de diferenciação, serão à partida, o tipo de serviços que melhor representam, em termos genéricos, o papel de instrumento privilegiado, no quadro dos novos paradigmas das políticas públicas, no entanto, os serviços de complemento, pelo nível de exigência qualitativo e de especialização a que obrigam, poderão ser objecto de escolha supletiva de medidas de política pública.

Focando a nossa análise no caso particular do objectivo de política deste documento, a atractividade de não residentes, será, com certeza, uma combinação de diferentes tipos de serviços, e não apenas os de diferenciação e de complemento, que basearão a formulação das políticas públicas a implementar.

Relação entre especialização dos serviços e atractividade de não residentes

Baseando-nos ainda no referido estudo, mas focando a temática em análise, podemos verificar a relação entre a especialização existente dos serviços e atracção de não residentes, que sistematizamos seguidamente:

- Os serviços de complemento constituem o foco da atractividade para residir: Residentes Permanentes (investir, residência permanente, 1.ª habitação, residência de fim-de semana ou de férias, 2.ª ou 3.ª habitação);
- Os serviços de diferenciação tais como serviços culturais, desporto, lazer e bem-estar e os serviços associados às actividades cívicas e religiosas, contribuem para a atractividade para residir;
- Os serviços de diferenciação tais como serviços média, serviços científicos e técnicos, serviços de investigação e desenvolvimento e os serviços de apoio ao investimento e às empresas contribuem para a atractividade dos *clusters* empresariais em foco;
- Os serviços de diferenciação tais como os serviços turísticos e a organização de eventos contribuem para a atractividade do Turismo em geral, incluindo a visitação;

- Os serviços do quotidiano, tais como Ensino e Investigação (Universidades, Politécnicos e outros) contribuem para atractividade de residentes temporários fixos ou em movimentos pendulares (estudo, trabalho, saúde e investigação);
- Os Serviços de complemento, tais como o Comércio, os Serviços Pessoais, os Serviços de Vivência e de Restauração contribuem para a atractividade para residir e visitar;
- Os Serviços transversais, tais como os associados à Mobilidade, Transportes, Comunicações e Telecomunicações, aí incluindo as infraestruturas portuárias e aeroportuárias, e as infraestruturas de Comunicações, contribuem para a atractividade do Turismo em geral, incluindo o turismo de eventos.

Por fim, utilizando ainda as conclusões do referido estudo e as reflexões aí ensaiadas, e sabendo que não se pode estabelecer um sentido único na relação entre atractividade e serviços, pois a relação é biunívoca, podemos, no entanto, reproduzir algumas dessas conclusões que nos permitem estruturar a prossecução das políticas públicas:

- A intensidade e os tipos de atracção de não residentes estão associados ao perfil de especialização dos territórios ao nível dos Serviços;
- O desenvolvimento de *clusters* de actividades inovadoras e competitivas à escala global podem ser baseadas na atracção de investimento empresarial externo, na realização de eventos ou no investimento em activos intangíveis baseados nas estruturas e singularidades internas;
- São particularmente importantes as políticas centradas nas actividades de serviços, nomeadamente nas áreas: do turismo, do ensino superior (universidades e politécnicos), do trabalho e da qualidade de vida, esta última baseada em infraestruturas, desenho e arquitectura urbanas atractivas ou em investimentos intangíveis, baseados na capacidade de iniciativa, na criatividade e na organização.





Leiria



3. O Conceito de Cidades Atractivas

A grande importância que as vilas e as cidades ganharam, como motores essenciais, ou mesmo fulcrais, para a prossecução das políticas públicas, conduziu a que haja uma abundante teorização sobre esta temática e que tenham surgido vários conceitos, associadas às políticas prosseguidas, em que ressalta como elemento polarizador base da política económica.

A generalização das tecnologias de informação e comunicação reforçou o papel das vilas e cidades no desenvolvimento económico a ponto de essas vertentes se reflectirem na construção de redes, polarizadas por essas diferentes tecnologias, a relembrar, cidades digitais, do conhecimento, inovadoras, competitivas, inteligentes, criativas, dinâmicas, sustentáveis, abertas, emocionais, globais, universais, ...

Recordemos, por exemplo, os conceitos de algumas das mais comuns redes de cooperação de cidades europeias:

- **Cidades criativas**, em que o conceito resulta do surgimento de novas tecnologias que proporcionaram um ambiente favorável ao uso da criatividade e inovação nos empreendimentos escolhidos. Richard Flórida precisava o conceito como as cidades que baseavam a seu desenvolvimento nos 3T: Talento, Tolerância e Tecnologia;
- **Cidades inteligentes**, em que se distingue a capacidade de integrar no seu ambiente várias dimensões de inteligência: humana, colectiva e artificial, salientando-se que a inteligência humana constitui a base da inventividade e da criatividade;
- **Cidades sustentáveis**, baseado no reconhecimento da capacidade das cidades se afirmarem como catalisadoras do desenvolvimento ambiental, social e económico, da salvaguarda e potenciação dos recursos territoriais e do património natural e cultural, contribuindo de forma clara para a promoção das condições necessárias à competitividade, sustentabilidade e coesão nacional.

Cidades Atractivas

Apresentamos, em contraponto, um novo conceito que reflecte uma associação de um conjunto de cidades/vilas, com um objectivo estratégico comum, que é por definição uma opção de desenvolvimento competitivo dos territórios a nível regional, nacional ou global.

Cidades atractivas, aí incluindo as vilas sede de concelho, com autonomia político/administrativa, baseado na necessidade de tomar opções estratégicas de desenvolvimento integrado, competitivo e colaborativo, associadas à atracção de não residentes, através de acções que visam o povoamento ou repovoamento, a captação de residentes permanentes ou temporários, a captação de investimento e/ou a criação de empregos, do rendimento gerado em territórios externos e a atracção de turistas ou simplesmente de visitantes.

De referir que cada um dos conjuntos de cidades/vilas sede de concelho, pode ainda estruturar redes de conexões, parcerias e geminações com cidades ou metrópoles de outros países com características similares em termos de dinamismo.

A atractividade dos territórios tem sido frequentemente associada à oferta de amenidades e infraestruturas. Contudo, é necessária uma visão mais holística em que se define atractividade como a capacidade para criar simultaneamente uma maior diversidade de serviços que confirmam competitividade ao território e sobretudo que inclua actividades estratégicas que sejam verdadeiros motores de desenvolvimento.

Assim, a consolidação das vilas e das cidades obriga à captação de capitais, à atracção de empresários para novos investimentos, ao recrutamento de profissionais especializados, à atracção de estudantes nacionais e internacionais para o sistema de ensino, ou simplesmente, à captação de residentes permanentes, temporários ou ocasionais.

Recordando a definição do estudo da AMA/EY, antes referenciado, a "**atractividade territorial**" é o complexo processo resultante da combinação multifactorial de condições e características específicas, aplicadas a diferentes escalas (local, urbana, regional ou global), que potenciam a captação de não residentes para um determinado território, de forma permanente, temporária ou ocasional." ⁸

Em Portugal tem-se verificado, nas últimas décadas, uma maior concentração populacional em cidades e vilas, convergindo assim com uma realidade já consolidada na União Europeia, embora com escalas bem diferentes. Estas áreas urbanas (que incluem as periferias nas áreas metropolitanas), para além de concentrarem população, tem intrínseco um movimento crescente de atracção de não residentes, mas agora com outro objectivo, o de aumentar a sua competitividade num mundo cada vez mais globalizado.

No nosso caso, a **atractividade** pode mesmo ser um tema particularmente relevante, face à premente necessidade de povoamento ou repovoamento a uma escala optimizada e face às necessidades específicas de consolidação das actividades produtivas ou de operação, incluindo as actividades turísticas de um território.

Do conjunto de factores de atractividade possíveis identificamos aqui 4 áreas relevantes:

Qualidade de Vida (Residência/Trabalhar)

Ensino Superior (Universidades/Politécnicos)

Turismo (lazer/património/cultura/produto/visita)

Capacidade de Iniciativa (Eventos/Investimento/Criação de Emprego)

De referir que a atractividade para residir, que se esgota ao fim de cada ciclo de investimento, assim que os novos residentes se transferem definitivamente para a cidade, depende mais da qualidade de vida que as vilas e as cidades podem proporcionar, enquanto que a atractividade para trabalhar dependerá de outros factores como o emprego disponível, e as actividades, mesmo que temporárias, geradas pela própria cidade/vila, bem como das acessibilidades e transportes disponíveis.

De referir ainda, que a atractividade turística mais comum para as vilas e cidades é turismo urbano (turismo de eventos/turismo cultural/turismo profissional/*short breaks*/turismo religioso, ou outros tipos de turismo), quer a nível interno, quer a nível internacional e que essa atractividade depende da oferta turística própria de cada uma das cidades e vilas.

Rede de Cidades Atractivas

A competitividade das vilas e cidades depende do que elas podem oferecer e das actividades que aí podem ser localizadas ou seja da sua atractividade específica e da competitividade das suas actividades, nos mercados interno e externo.

A adicionar aos conceitos antes apresentados, e reflectindo uma realidade generalizada, e não apenas a um tipo de tecnologia ou conjunto de tecnologias predominantes, introduzimos aqui um do conceito alargado, associado a um objetivo global de reforçar a competitividade urbana dos territórios que inclui a cooperação e partilha de experiências.

Rede de Cidades/Vilas Atractivas – Conjunto de Cidades/Vilas organizadas em rede visando a cooperação e partilha de experiências e boas práticas, que elegem preferencialmente a valorização e exploração de factores de atractividade, privilegiando os serviços oferecidos, capazes de tornar mais competitivas as vilas e cidades associadas, salvaguardando ao mesmo tempo a sustentabilidade económica, social e ambiental e a coesão territorial a nível local, regional, nacional ou mesmo global.

Interessa ainda referenciar as dinâmicas de atractividade e relevar os factores que suportam a capacidade de tornar mais competitivas em termos territoriais as cidades e vilas que participam na rede, não esquecendo o quadro de inovação tecnológica e criativa que baseia o desenvolvimento urbano.

⁸ EY/A&MA "Políticas urbanas, actividades de serviços e atracção de não residentes, Lisboa, 2018, pág. 16

No estudo acima referenciado foram identificadas diferentes dinâmicas de atractividade, que reproduzimos:

- Atrair novos residentes permanentes (investir, 1.º, 2.º e 3.º habitação);
- Atrair residentes ocasionais ou temporários (estudo, saúde, investigação);
- Atrair profissionais para trabalhar na cidade em deslocações pendulares;
- Atrair turistas para visitas em lazer em termos genéricos (fruição, contemplação, descanso, ...), ou em lazer orientado para um produto específico (golf, termas, surf, religião, gastronomia, ...);
- Atrair turistas para eventos em geral (culturais, desportivos ou de lazer), para eventos profissionais, ou visitas programadas de curta duração (associadas a actividades profissionais, ou a actividades de outra natureza).

Numa visão mais alargada das dinâmicas da atractividade, acrescentamos outros factores de atracção mais orientados para objectivos de desenvolvimento:

- Atracção de investimento de nacionais;
- Atracção de investimento directo estrangeiro;
- Atracção de rendimentos gerados em territórios externos.

As vilas e as cidades que adoptam estratégias de desenvolvimento focadas na atractividade de novos residentes, de investimento e de rendimentos, privilegiam eixos de diferenciação territorial baseados, nomeadamente, na criatividade, na cultura, na sustentabilidade ou na melhoria da qualidade de vida.

Destacamos esta última dinâmica, ou seja, a melhoria da qualidade de vida, salientando que sendo a mais englobante, mas também a mais exigente de todas, obriga a um forte investimento a médio e longo prazo, e a um planeamento e qualificação do espaço urbano como vertentes essenciais, tendo como objectivo final a promoção de serviços essenciais tais como, a saúde, a educação, o conforto urbano e a segurança das pessoas.

Para sintetizar, apresentamos as áreas estratégicas de desenvolvimento, de acordo com a definição da Rede de Cidades/Vilas Atractivas. A representação esquemática do modelo de desenvolvimento da rede de cidades/vilas atractivas é apresentada na Fig. 1.

Fig. 1. Poliedro de Desenvolvimento da Rede de Cidades/Vilas Atractivas



A opinião dos cidadãos e especialistas

Embora este modelo tenha, por definição, como componentes principais as actividades dos serviços, não podemos deixar de rever a opinião dos cidadãos em relação a outros temas de preocupação actuais, futuras e de coesão: Competitividade Urbana (áreas prioritárias para os residentes da cidade de Lisboa); Sustentabilidade (prioridades face à urgência da neutralidade climática); e, Coesão Territorial (consolidar o Sistema Urbano Policêntrico de Portugal Continental).

Competitividade Urbana

(Serviços essenciais, de complemento e de diferenciação)

Uma auscultação recente aos residentes da cidade de Lisboa, enquanto cidade integrante do Smart Cities Index 2020⁹ permitiu hierarquizar um conjunto de preocupações (em que cada inquirido apresentou as 5 preocupações para ele prioritárias) que interpretam as temáticas mais relevantes que deverão orientar a intervenção do executivo camarário.

Quadro I. Áreas prioritárias dos inquiridos em Lisboa (Smart Cities Index 2020)¹⁰

Áreas Prioritárias	%
Habitação a preços acessíveis	77,3
Congestionamento rodoviário	55,6
Corrupção e burocracia	44,8
Transportes Públicos	41,2
Poluição Atmosférica	41,2
Desemprego e emprego precário	40,6
Serviços de Saúde e Acção Social	38,3
Emprego a tempo inteiro	35,2
Segurança e Protecção	27,6
Oportunidades de ascensão na escala social	17,2
Envolvimento dos cidadão na gestão colaborativa	16,0
Sustentabilidade, clima, e economia circular	15,6
Espaços públicos e zonas verdes	15,6
Educação Escolar e Formação	14,8
Amenidades básicas	8,0

Fonte: Smart Cities Index, 2020

⁹ IMD World Competitiveness Center- Smart Cities Index, 2020

¹⁰ Ibidem



Sustentabilidade (Económica, Social e Ambiental)

Se considerarmos agora as preocupações para o horizonte 2030, expressas pelos participantes do

inquérito conduzido na missão proposta em "100 cidades com neutralidade climática para 2030"¹¹, podemos hierarquizar as áreas de maior preocupação no quadro seguinte.

Quadro II. Prioridades dos inquiridos face à urgência da neutralidade climática para 2030

Prioridades dos Participantes	%
Mobilidade	77,3
Energia	55,6
Infraestruturas urbanas	44,8
Mudança de comportamento	41,2
Sustentabilidade e Economia circular	41,2
Gestão colaborativa (Governança)	40,6

Fonte: E.C. 100 Climate-neutral cities by 2030, Setembro 2020

Coesão Territorial (local, regional e nacional)

Por fim, se considerarmos o que no PNPOT¹², 1.ª revisão, publicado pela Lei n.º 99/2019 de 5 de setembro, se denomina como "sistema urbano policêntrico", para Portugal Continental, o que pressupõe uma dada coesão territorial mesmo que possa ser otimizada. O sistema referido, fruto da análise técnica de especialistas do planeamento e ordenamento do território, é apresentado no referido documento e permite definir uma rede de centros urbanos tendo como pressupostos vários níveis diferenciados de centralidades e uma dada hierarquia entre eles:

- 2 áreas metropolitanas: a A. M. Lisboa com 18 municípios e A. M. do Porto com 17 municípios;

- 24 centros urbanos de nível NUT III/CIM: 7 na região Norte, 9 na Região Centro aí incluindo 2 da antiga região de LVT, 5 na região Alentejo, aí incluindo 1 da antiga região de LVT e 3 na região Algarve;
- 250 centros urbanos cidades ou vilas sede de concelho integradas em CIM incluindo 11 municípios na Madeira e 15 municípios nos Açores.

No entanto, a coesão territorial é um conceito bem mais complexo, sendo o sistema urbano policêntrico a sua base de partida, importando equacionar o desenvolvimento futuro, através da introdução de outras dimensões tais como a relevância socioeconómica e política, as infraestruturas e as redes existentes e a construir, o histórico de notoriedade patrimonial e cultural e o capital simbólico de cada centro urbano.

¹¹ EC – Proposed Mission: "100 Climate-neutral cities by 2030 – by and for the citizens" – Report of mission board for climate-neutral and smart cities.

¹² DGT, Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, 1.ª Revisão, Lisboa, setembro 2019

Sistema de Informação de Apoio à Decisão - *Tableau de Bord*

Tendo por base as prioridades de qualidade de vida expressas pelos cidadãos, as preocupações de sustentabilidade no horizonte 2030, e, a importância político/administrativa, notoriedade e nível de infraestruturas, foi possível, de uma forma empírica, registar sete grupos-base de áreas relevantes do quadro de referência com suporte num Índice Sintético Qualitativo. No entanto, os grupos escolhidos são apenas um instrumento para a recolha dos indicadores, já que será a análise dos resultados, baseada nos elementos compilados na plataforma colaborativa e objecto de reflexão, que irão determinar, em definitivo, as prioridades globais para os centros urbanos participantes no Observatório.

Apresentam-se as áreas prioritárias que integram o Sistema de Informação de Apoio à Decisão, o chamado *Tableau de Bord*, que serão integrados na função de atractividade e nos componentes de construção do vector Índice Sintético Qualitativo da Atractividade (Fig.2).

Fig. 2. Sistema de Informação de Apoio à Decisão - *Tableau de Bord*/Índice Sintético



Indicador Sintético de Atractividade

A função atractividade, que tem como variáveis dependentes os 7 grupos-base de factores de atractividade, escolhidos a priori e que será avaliada pelos efeitos e impacto das políticas urbanas escolhidas por cada cidade/vila.

$$\text{Vector de Atractividade} \sum_{j=1}^m (I G - b j) = \Psi \left(\sum_{i=1}^n P U E i \right)$$

Em que:

I G-B_j - Impacto nos Grupos-base dos Serviços j

P E U_i - Política Urbana Escolhida i

O Indicador Qualitativo Sintético de Atractividade, será, por escolha da equipa, qualitativo, para a classificar de forma independente e por mérito dos projectos de políticas urbanas escolhidos por cada cidade/vila, evitando parametrizações e ponderações pré-definidas.

Fig. 3. Indicador Qualitativo Sintético - Matriz : Áreas-Chave/Políticas Urbanas Escolhidas

Políticas Urbanas Escolhidas	Política 1	Política 2	Política 3	...	Política n
Impacto Áreas-chave					
Área-chave 1					
Área-chave 2					
Área-chave 3					
...					
Área-chave m					

A importância das redes de cidades para a competitividade dos territórios

Antes de nos debruçarmos sobre este ponto do documento, interessa constatar uma realidade recente que marcou o período de crise financeira portuguesa e que se confirmou nos anos subsequentes, a saber:

- O crescente aumento do turismo em Portugal, por um lado, em particular do turismo urbano (*short breaks*/turismo de eventos/turismo religioso/turismo cultural/turismo profissional, quer a nível interno quer a nível internacional);
- O acréscimo dos movimentos migratórios temporários, por outro lado, (para investir, para estudar, para trabalhar, ou mesmo para estadias temporárias, em unidades hoteleiras ou na 2.ª e 3.ª habitação).

Estes dois movimentos podem vir a manter-se, (embora com alterações), num futuro próximo, após um hiato associado à pandemia COVID19, conduzindo as cidades/vilas sedes de concelho portuguesas a escolher estratégias de desenvolvimento focadas na atracção de não residentes, visando eixos de diferenciação territorial.

A maior parte das cidades portuguesas já vinha a ensaiar, nos últimos anos, políticas urbanas que se podem caracterizar por dois movimentos complementares:

- Políticas orientadas para a melhoria das condições e da qualidade de vida dos seus residentes e por arrastamento dos que as visitavam;
- Políticas directamente dirigidas à atracção de visitantes através da realização de eventos vários e de campanhas promocionais do seu património arquitectónico, cultural e paisagístico.

No entanto, as políticas dirigidas à captação de futuros residentes, seja com carácter temporário, sazonal ou mesmo permanente, nunca foram integradas nem planeadas de forma a garantir que a oferta de serviços (públicos ou privados) fosse de qualidade adequada aos não residentes que se pretendiam atrair.

Assim, um projecto de criação de uma rede de cidades/vilas/territórios, que aposte no desenvolvimento de políticas integradas, pode tornar-se

importante para basear futuras políticas públicas, de âmbito local, regional e nacional, que visem o aumento de competitividade dos territórios e ao mesmo tempo garantam a coesão territorial do país.

Interessa ainda, questionar as vantagens que um território poderá ter em pertencer a uma rede, na medida em que essa participação terá naturais custos e a uma certa exposição concorrencial. Sem tentar responder à questão colocada podemos, desde já, avançar alguns argumentos, aguardando que as respostas definitivas possam surgir com o desenvolvimento do projecto. Também por essa razão o desenvolvimento do projecto começa nesta nova fase pelo lançamento deste Observatório.

O primeiro argumento, reside na constatação de que, a nível de um país, tem significado a especialização dos territórios em serviços específicos e distintos, em diferentes regiões e a eventual integração destes em redes/plataformas subordinadas a temas específicos.

Por outro lado, o desenvolvimento e consolidação, de uma cidade/vila/território obriga a aumentar a cooperação com outras cidades/vilas, e à escolha de uma especialização e diferenciação que reproduza a sua centralidade, na região ou no todo nacional, otimizando o seu esforço de investimento.

No nosso caso, a atractividade pode mesmo ser um tema particularmente relevante, a nível nacional, face à premente necessidade de povoamento ou repovoamento, e à crescente procura turística, ou mesmo face às necessidades específicas de desenvolvimento da economia da região em que se insere.

A promoção da atractividade das vilas e cidades, alicerçada na qualidade de vida e em particular nas actividades de serviços, fazendo apelo às políticas públicas e envolvendo as empresas privadas, constitui um instrumento potencial de promoção da coesão territorial e do desenvolvimento sustentável, a par da competitividade urbana.

O Observatório, deve constituir um espaço permanente de partilha e de cooperação centrado no tema que o identifica, os serviços, que são a sua principal matriz diferenciadora, ou seja, trata-se de pensar os espaços urbanos na sua relação com os serviços e no contributo destes para o desenvolvimento e competitividade das cidades/vilas.

Tendo como foco um conceito que contempla uma diversidade de componentes e que suscita várias dimensões de análise, é essencial fazer, tanto quanto possível, a articulação entre as componentes e os objectivos de política que se pretendem accionar. Seja no plano das 3 dimensões espaciais: local, regional e nacional, seja conjugando a dimensão económica, associada ao investimento e ao exercício da actividade empresarial, com as dimensões sociais, ambientais e culturais, centradas nas pessoas e na qualidade de vida projetada.

O nosso principal enfoque está centrado na criação de um **ambiente urbano de alta qualidade** em que as zonas novas são construídas de acordo com regras e orientações para o objectivo de atracção e em que as zonas antigas e/ou degradadas são objecto de requalificação urbana.

O ambiente urbano de alta qualidade exige igualmente intervenções ao nível do património, dos espaços públicos, da adequação dos equipamentos e de um conjunto de regras, normas, posturas ou regulamentos municipais. A título exemplificativo, referenciamos aqui a necessidade de definir regras de policiamento e segurança de forma a garantir a protecção das pessoas e bens, sobretudo através da prevenção de crimes sobre as populações mais vulneráveis em especial a população idosa.





Ambiente urbano e qualidade de vida

Cada um dos temas referenciados reclama políticas diferenciadas, mas em que existe um elemento comum e agregador que pode ser sintetizado na expressão: **Qualidade de Vida**.

A qualidade de vida, obriga a um forte e contínuo investimento a médio e longo prazo, e a um planeamento e qualificação do espaço urbano, como vertentes essenciais, tendo como objectivo final a promoção do conforto urbano e a segurança das pessoas. É, por isso, uma política integradora de um vasto domínio de políticas urbanas que para ela convergem.

A componente **sustentabilidade** é também um compromisso assumido à escala global, obrigando a um investimento coordenado e continuado em activos infraestruturais que respeitem o clima, a escassez de recursos, ambiente e a ecologia a nível do país e, portanto, do planeta Terra.

Um projecto de criação de uma rede de cidades/vilas/territórios, disponíveis para o desenvolvimento de políticas integradas, pode ainda ser relevante para influenciar as políticas públicas, de âmbito nacional, que visem o aumento de **competitividade** dos territórios.

Portugal caracteriza-se por ter um elevado número de cidades e vilas de pequena dimensão (as nossas cidades médias à escala internacional são consideradas pequenas) e, por isso, uma estratégia para ampliar a sua competitividade e aumentar os factores de atracção não pode ser conduzida apenas ao nível individual de cada uma das cidades. É necessário, por um lado, diferenciar os objectivos a prosseguir e a natureza dos vários projectos e, por outro, estabelecer complementaridades e sinergias entre os mesmos. As grandes cidades (metrópoles) não são inimigas das médias, nem estas das pequenas cidades ou vilas. Do mesmo modo que a coesão territorial não se reforça com base no confronto entre o urbano e o rural (região urbana/região rural), e que desertificar não é solução para os desequilíbrios regionais, também o reforço das diferentes tipologias urbanas não se faz travando o desenvolvimento das restantes.

É, acima de tudo, no **«fazer cidade»** que se combatem as desigualdades e assimetrias territoriais

e as regiões em perda demográfica só podem inverter essa tendência se tiverem polos urbanos robustos. Isto é, por um lado, cidades médias capazes de fixar populações a nível da região na transição campo/cidade e de atrair pessoas de outras regiões ou países reforçando as suas ligações extra-regionais e, por outro, cidades e vilas mais pequenas que, a uma escala mais reduzida, permitam conjugar a necessidade de satisfazer a elevação da qualidade de vida das populações com as actividades económicas mais ligadas ao território e às valências locais.

Assim, o verdadeiro desafio não é de manter artificialmente lugares e aldeias sem condições de vida adequadas e sem sustentação económica, mas o de conseguir concentrar populações, a nível regional ou sub-regional. Ou seja, travando a tendência para a concentração nas duas grandes áreas metropolitanas e reforçando os polos urbanos de menor dimensão e, assim, assegurar uma distribuição mais equilibrada da população no território nacional. Para isso é fundamental fazer aquilo que o recém-aprovado Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT) designa por um "sistema urbano policêntrico" no que isso significa de, por um lado, "aumentar o número de cidades portuguesas com capacidade de inovação e polarização de âmbito supranacional"¹³ e, por outro, de "reforço dos nós urbanos de âmbito regional, potenciando a revitalização das pequenas e médias centralidades e a cooperação interurbana".¹⁴

Só procurando integrar projectos e iniciativas de várias cidades, cada uma valorizando mais algumas das suas ofertas e todas contribuindo para a construção do capital simbólico da região que organizam, se pode conseguir uma oferta abrangente nestes vários segmentos com a qualidade e o poder de atracção desejados.

O conjunto de cidades/vilas que procurem cooperar para reforçar o seu desenvolvimento e a sua atractividade vão naturalmente distinguir-se:

- a) Pelos **bens e serviços que têm para oferecer** aos seus habitantes e ao exterior, outras regiões do país ou outros países - o que envolve directamente:
 - Os **clusters e empresas** que asseguram a presença da região nos mercados externos e onde se concentram as suas competências a nível nacional e internacionalmente reconhecidas;

¹³ Direcção Geral do Território, Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, Primeira Revisão, Lisboa, setembro 2019

¹⁴ Ibidem

- Qualidade dos **serviços de saúde** e das soluções para apoio às famílias no cuidado dos idosos e doentes, quer em soluções presenciais, quer em telemedicina;
 - Os **polos de conhecimento** – as actividades de ensino superior, ciência e investigação, *business centers* e os centros tecnológicos e de engenharia;
 - A disponibilidade de um **conjunto alargado e diverso de qualificações, talentos e empreendedores** que suporte, quer os serviços colocados à disposição dos seus habitantes e visitantes, quer as actividades que o conjunto das cidades oferece internamente e no exterior;
 - A **actividade cultural** vibrante e amplamente participada, bem como a realização de eventos no domínio da artes, cultura, lazer e entretenimento.
- b) Pelo investimento coordenado e continuado em activos infraestruturais** que poderão tornar a região mais atractiva, mais sustentável e mais segura para quem nela reside, trabalha e investe, de que destacaríamos os seguintes:
- **Conectividade digital e utilização intensiva do ciberespaço** pelas actividades da cidade, sejam promovidas por privados ou por entidades públicas, com um investimento permanente em novas soluções de cibersegurança;
 - **Acessibilidades** nacionais e internacionais e sistemas de transporte intrarregionais inovadores (eficientes, de baixo custo, disponíveis para uso individual ou para uso colectivo e com maior grau de autonomia);
 - A **qualidade das soluções** – infraestruturas, sistemas inteligentes e organização – que as cidades adoptaram para lidar com riscos naturais particularmente ameaçadores, incluindo as soluções de adaptação às alterações climáticas e o modo como a dinâmica da urbanização convergiu com essas soluções;
 - Boa **gestão ambiental**, na componente sustentabilidade, com destaque para a gestão do ciclo urbano da água, melhoria da eficiência energética, reciclagem de materiais e para oferta de amenidades de uso comum;
 - Defesa do **património construído e histórico/cultural**, bem como a promoção, recuperação e manutenção de espaços públicos de boa qualidade;
 - Disponibilidade de **habitação a custos acessíveis, espaços comerciais e escritórios**, num contexto de uma estética urbana de qualidade.
- c) Pelas acções desenvolvidas a nível da integração em rede**, onde se partilham experiências e boas práticas de políticas urbanas, **ou pelo envolvimento de outros actores relevantes da cidade/vila**:
- Através da integração em **observatórios de dinâmicas urbanas ou redes de cooperação**, e da capacidade para **analisar e avaliar o seu impacto**;
 - Pela realização de experiências voluntárias, nomeadamente, **acções-piloto que podem ser ou não partilhadas**, ou pela execução de **acções conjuntas** a candidatar no quadro dos programas operacionais;
 - Pela integração, a título complementar, de cada sub-conjunto da rede de cidades/vilas, em outras **redes de conexões, parcerias e geminações com cidades ou metrópoles estrangeiras** prósperas, inovadoras e dinâmicas;
 - Pela **colaboração com entidades públicas ou privadas**, nomeadamente as universidades, as empresas multinacionais presentes na cidade e os seus clubes desportivos, entre outros, o que pode relevar-se muito importante como processo de dinamização a nível global;
 - Pela **articulação com outras redes e observatórios** da área das políticas urbanas ou das políticas de cidade, nomeadamente, cidades inteligentes, cidades sustentáveis, cidades criativas entre outras.

Fig. 4 . Cidades, Competitividade e Sustentabilidade





Mercado de Santa Maria
12 a 20
ABRIL
MERCADO 2 DE MAIO

SHOP ONE



Fundão



Vila Nova de Cerveira



4. Plano de Acção e Estruturas do Observatório

O objecto do Observatório é a criação de uma estrutura de observação de uma rede de cidades/vilas, enquanto plataforma colaborativa de partilha de informação e de selecção de boas práticas, assumindo desde logo uma tónica direccionada para as Actividades de Serviços e a atractividade dos territórios, representativo das regiões NUT III/CIM/AM, em Portugal Continental.

Objectivos

O Observatório, designado por "Os Serviços, a Competitividade Urbana e a Coesão Territorial" tem como objectivo geral contribuir para que as nossas cidades/vilas prossigam ou recuperem uma trajectória de atractividade, baseada na qualidade de vida que podem proporcionar e nas iniciativas, dinâmicas próprias e diferenciadoras, de desenvolvimento de projectos, de cooperação criativa e de integração territorial, tendo por base uma rede (Rede Nacional de Cidades/Vilas Atractivas), e em que as actividades de serviços ocupam um lugar fulcral.

No âmbito do objectivo geral, integra três outros objectivos, não menos importantes: promover uma visão integrada das políticas públicas e em particular das políticas urbanas, nomeadamente na desejada complementaridade da política pública com as iniciativas e o investimento privado; privilegiar uma abordagem focalizada nos serviços, considerando que estes são um factor determinante de afirmação da qualidade de vida urbana e, portanto essenciais na fixação e atracção de pessoas, rendimentos e investimento; e, finalmente contribuir para projectar as Cidades/Vilas, como polos dinamizadores da coesão territorial (no plano nacional, regional e local) e como unidades propulsoras de política de internacionalização do país.

Os Serviços, de base territorial, são a marca diferenciadora do projecto, e a escolha dos serviços a privilegiar, de entre os diferentes tipos de serviços caracterizados no estudo já referido (serviços transversais, serviços do quotidiano, serviços de complemento e serviços de diferenciação), constituem o instrumento que melhor permite reforçar a

competitividade urbana e garantir a coesão territorial. De facto, os serviços na sua pluralidade (públicos e de iniciativa privada) são a base em que deve assentar a melhoria da qualidade de vida das nossas cidades/vilas, por se revelarem as actividades que melhor respondem à procura e por se afirmarem como o maior criador de emprego nas economias pós-industriais. Os serviços são também um factor determinante da valorização competitiva das nossas cidades/vilas ao constituírem elementos diferenciadores face a ofertas concorrenciais. Por fim, os serviços são ainda um factor determinante da transformação do território num produto verdadeiramente transacionável e internacionalizável, específico, único e naturalmente complementar com outros territórios de uma rede de cidades/vilas que se quer construir a nível nacional, embora na actual fase do trabalho a desenvolver não se contemplem as regiões insulares.

A observação das dinâmicas de desenvolvimento das cidades/vilas pode ser monitorizada através da: recolha e tratamento de variáveis estatísticas; da definição e selecção de indicadores de desenvolvimento; da produção de indicadores específicos da realidade em estudo; e, da análise e selecção de iniciativas e experiências de políticas urbanas implementadas (ver Anexo III e Anexo IV). Para o desenvolvimento do Observatório, para além da selecção e apresentação das cidades/vilas e da escolha e envolvimento das entidades com quem celebramos parcerias estratégicas e operacionais, necessitamos de assegurar um conjunto de meios infraestruturais, associados à plataforma digital *online*, para além das estruturas de comunicação e informação com o apoio de serviços informáticos.

Âmbito

O Observatório, engloba um conjunto alargado de cidades/vilas sedes de concelho, que poderemos denominar de rede de cidades/vilas atractivas, perspectivando o lançamento de novas ideias e investimentos estratégicos, na área temática das novas políticas urbanas e em que as actividades de serviços ocupam um lugar estratégico.

Nesse âmbito assinaram protocolos com a CCP/ Fórum dos Serviços: 31 cidades/vilas representativas de Portugal Continental, 6 organismos da Administração Central (DGT, DGAE, AICEP, Turismo de Portugal, IEFP e IMT), e 5 organismos da Administração Regional (as 5 CCDR) e 5 instituições do Ensino Superior (3 Universidades e 2 Politécnicos). Participam ainda neste projecto várias Associações e Empresas de Serviços, a que se juntam Personalidades/Investigadores especialistas destes temas (ver Anexo I).

As parcerias estratégicas e operacionais foram escolhidas de acordo com a objecto e missão do projecto de que salientamos:

- **Cidades/Vilas sede de concelho**, como realidades político-administrativa autónomas, representados pelas respectivas Câmaras Municipais, enquanto territórios urbanos de observação, análise e reflexão, a uma escala mais alargada com inserção dos territórios concelhios ou vizinhos;
- **Organismos Públicos da Administração Central** enquanto entidades responsáveis pela condução de políticas públicas e em particular das políticas urbanas, nas áreas importantes para o desenvolvimento das cidades/vilas;
- **Organismos Públicos da Administração Regional** enquanto entidades dinamizadoras e com visão de conjunto da realidade regional, dos seus polos urbanos e da coesão territorial;
- **Instituições do Ensino Superior**, Universidades e Politécnicos, enquanto fornecedores de serviços, agentes de atracção de estudantes, professores e investigadores, e enquanto centros do conhecimento capazes de estudar as transformações e desenvolvimentos da economia aos diferentes níveis e da possível contribuição para a análise de variáveis e políticas ao nível nacional, regional e local;
- **Associações Empresariais** da área dos Serviços enquanto representantes do tecido empresarial local e regional e possíveis agentes de intermediação na dinamização das políticas públicas e iniciativas do sector privado;
- **Especialistas e Investigadores** das áreas temáticas em estudo, enquanto vozes avisadas da realidade em análise e possíveis veiculadores de ideias, oportunidades e desafios, e observadores atentos das perspectivas e prospectivas das áreas temáticas em observação;

- **Empresas de Serviços** relevantes enquanto exemplos de iniciativas de deslocalização e desenvolvimento para se instalarem, investirem e integrar competências disponíveis nos territórios procurados;
- **Agentes ou organismos de utilidade pública**, cuja missão se insira no âmbito do desenvolvimento regional ou urbano e que possam contribuir para o desenvolvimento do projecto.

Plano de Acção

O Observatório, com a designação "Os serviços, a Competitividade Urbana e a Coesão Territorial", deve constituir um espaço permanente de trabalho cooperativo, centrado no tema que o identifica e em que os serviços são a sua principal matriz diferenciadora. Ou seja, trata-se de pensar os espaços urbanos na sua relação com os serviços e no contributo destes para o desenvolvimento e competitividade das cidades/vilas.

Tendo um objecto que contempla uma diversidade de componentes e que suscita várias dimensões de análise é essencial fazer, tanto quanto possível, a articulação entre as mesmas. Seja no plano das 4 dimensões espaciais: local, regional, nacional e internacional; seja conjugando a dimensão económica, associada ao investimento e ao exercício da actividade empresarial, com a dimensão sócio-cultural a que os habitantes aspiram e à qualidade de vida promovida pela governação.

O Plano de Acção previsto aponta para duas fases temporalmente distintas:

Fase 1 (a iniciar no começo de 2021) em que estão previstas as acções seguintes:

- Recolher, tratar e divulgar, periodicamente, informação relevante sobre o tema, para a construção de um - «tableau de bord», i.e. um quadro de referência de um Sistema de Apoio à Decisão, seja de natureza quantitativa (com a elaboração de um painel de indicadores, contendo um conjunto seleccionado de indicadores/variáveis estatísticos, a organizar por grandes áreas temáticas), seja de natureza qualitativa (relato de experiências práticas ou medidas de política urbana, concretas, que tenham sido já executadas ou em execução, e que serão convertidas em «fichas» e que alimentarão uma base de dados a ser partilhada e que estará em permanente actualização);

- Constituição de grupos de reflexão (GR) sobre temas específicos considerados relevantes e onde se procurará juntar vários intervenientes e parceiros do projecto para os debater, tendo como orientação que o debate se faça na base de iniciativas/experiências em curso ou a poderem vir a sê-lo proximamente.

Todo o trabalho a desenvolver nesta fase poderá ser complementado com a elaboração de relatórios escritos, assim como pela realização de encontros mais alargados visando, quer a divulgação pública dos materiais produzidos, quer o alargamento do debate para fora do Observatório.

Fase 2 (a iniciar após consolidação da fase anterior, apontando-se para que o seu arranque possa ter lugar no ano de 2022), em que, para além de se dar continuidade às acções anteriores (num caminho de reavaliação periódica das mesmas e do seu melhoramento), prevemos iniciar o desenvolvimento de iniciativas em cooperação. Ou seja, o Observatório constitui-se como plataforma de acções a promover por membros do Observatório que voluntariamente se associem para as concretizar.

Estas acções colectivas, em que o Observatório e, institucionalmente, a CCP são o espaço aglutinador das mesmas, poderão assumir diversas formas e conteúdos, podendo requerer a apresentação de candidatura a apoios públicos existentes (em especial no quadro do PT2030), sendo de destacar:

- A realização de estudos de avaliação ou de análise de impacto, que darão suporte a um "Atelier de ideias e projectos";
- A preparação e execução de experiências-piloto inseríveis numa lógica de «eficiência colectiva», permitindo, ao nível das acções em questão, trabalhar, nomeadamente, metodologias ou conceitos que poderão conduzir à criação de um produto desenvolvido na base de uma carta de qualidade, que aproveite o «efeito de rede» e com numa imagem/ "marca" referenciadora comum.

Membros associados (na fase de arranque)

O Promotor é a entidade responsável pela execução do projecto: Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP).

São membros (na fase de arranque do projecto) um conjunto de entidades públicas e privadas, além de pessoas que participam a título individual, a saber:

- Câmaras Municipais;
- Associações locais/regionais de comércio e serviços;
- Organismos da Administração Pública Central;
- Organismos da Administração Pública Regional;
- Instituições do Ensino Superior (Universidades e Politécnicos);
- Personalidades e investigadores com trabalho desenvolvido em áreas relevantes para o projecto.

Numa fase posterior poderemos ainda vir a associar:

- Empresas de serviços com papel relevante nas políticas ou na reanimação urbana;
- Agentes ou organismos de utilidade pública, cuja missão se insira no âmbito do desenvolvimento regional ou urbano.



Fig. 5 . Cidades/Vilas participantes do Observatório



A escolha dos membros associados é da responsabilidade da entidade promotora do projecto, de acordo com um conjunto de critérios pré-definidos. Seja, desde logo, limitando o número total de membros, de modo a tornar operacional o trabalho a realizar, seja, em relação ao equilíbrio e peso dos vários conjuntos de entidades.

Em concreto, no que se refere às Câmaras Municipais o critério base foi o de obter a representação das NUTS III/CIM/AM do continente, complementado pelo critério da diversificação dos perfis (em termos de dimensão e de potencial de atractividade). A escolha das associações do comércio e serviços seguiu dois critérios de aplicação automática: serem filiadas na CCP e terem representação nos concelhos das Câmaras Municipais adentes.

Refira-se, no entanto, que nem o número inicial de Câmaras, nem o de Associações se deve considerar inalterável, podendo sempre registar-se algum reforço das mesmas.

Estrutura e Modelo Organizacional

Apresentam-se de seguida os diferentes órgãos previstos da estrutura de funcionamento do Observatório e as respectivas competências:

Conselho Geral

Constituído por todos os membros do Observatório, reunirá pelo menos, uma vez por ano, competindo-lhe, nomeadamente:

1. Apreciar e avaliar a actividade desenvolvida pelo Observatório, formulando propostas de trabalho visando reforçar a sua ligação com as expectativas e necessidades sentidas pelos seus membros;
2. Aprovar os Planos (anual e plurianual) de Acção a realizar pelo Observatório;
3. Debater temas relevantes relacionadas com o objecto do Observatório, podendo, para o efeito, convidar entidades ou pessoas individuais que não sejam membros do Observatório.

O Conselho Geral é presidido pelo Presidente da Direcção da CCP, sendo assessorado por um Vice-Presidente Executivo, por si escolhido.

Comissão Técnica de Acompanhamento

Constituído pelas personalidades/investigadores a título individual e pelos representantes das escolas protocoladas, reunirá trimestralmente, competindo-lhe:

1. Avaliar e ratificar os relatórios produzidos pelo Observatório;
2. Debater e dar parecer sobre as iniciativas em cooperação que o Observatório venha a promover;
3. Propor a constituição de Grupos de Reflexão no âmbito do Observatório.

Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída pelos membros permanentes do Observatório, e compete-lhe:

1. Elaborar as propostas de Plano de Acção;
2. Assegurar a realização do Plano de Acção aprovado pelo Conselho Geral;
3. Garantir a ligação permanente entre o Observatório e as entidades aderentes do mesmo;
4. Assegurar o funcionamento dos Grupos de Reflexão a criar e propor os responsáveis pela coordenação dos mesmos;
5. Preparar as reuniões do Conselho Geral e da Comissão Técnica de Acompanhamento.

Grupos de Reflexão

Constituído pelos membros do Observatório que neles declarem querer participar e tendo cada um deles um coordenador escolhido entre os seus membros, competindo-lhes:

1. Debater os temas objecto da sua constituição, podendo, para o efeito, convidar pessoas ou entidades não membros do Observatório;
2. Produzir relatórios do trabalho realizado e das conclusões que dele resultem;
3. Propor a realização de estudos mais aprofundados sobre os temas em debate.

Elvas



Loulé



Estruturas operacionais

Abordamos neste ponto as estruturas de realização do Observatório, apresentando-se de uma forma sintética os seus diferentes componentes operacionais.

Painel de indicadores

A observação da realidade em estudo é realizada através da construção de um **painel de indicadores** quantitativos/variáveis estatísticas, de natureza quantitativa e do registo/recolha de boas práticas de políticas urbanas, de natureza qualitativa.

O Painel de indicadores, que visa recolher, tratar e divulgar, periodicamente, informação relevante sobre os temas em análise terá as seguintes fases:

- Definição de grandes áreas temáticas;
- Recolha e produção de indicadores quantitativos/estatísticos;
- Recolha e produção de indicadores qualitativos políticas urbanas/boas práticas;
- Proposta de outros indicadores não directamente disponíveis e sugestão de entidades ou operações para a sua construção.

Sistema de Apoio à Decisão (SAD)/*Tableau de Bord*

Trata-se de um sistema de informação de apoio à decisão - *tableau de bord* - que se baseia na observação das áreas-chave de atractividade, em especial das actividades de serviços, e da sua contribuição para a competitividade urbana e para a coesão territorial das cidades/vilas participantes.

A matriz de interacção entre as áreas-chave de atractividade fixadas *a priori* e as políticas urbanas a serem lançadas é apresentada no Anexo V.

Tendo por base o Painel de indicadores quantitativos e qualitativos é possível construir um indicador sintético de atractividade que orienta as políticas urbanas que mais contribuem para o objectivo desejado - Índice Qualitativo Sintético - Não se pretende construir uma hierarquia entre as Cidades/Vilas participantes, mas antes valorizá-las, pelos efeitos em termos de atractividade, das políticas urbanas a prosseguir em cada cidade/vila:

Elaboração de um Quadro de Referência/Sistema de Informação de Apoio à Decisão - «*Tableau de Bord*» - contendo um conjunto seleccionado de indicadores quantitativos/variáveis estatísticas, e indicadores qualitativos de políticas públicas a organizar por grandes áreas temáticas de forma a poder tomar decisões de gestão urbana.

- Escolha dos Indicadores Quantitativos/Variáveis Estatísticas a reter;
- Escolha dos Indicadores Qualitativos/Boas-Práticas de políticas urbanas a reter;
- Construção de um *Tableau de Bord*.

Portfólio de Estudos de Casos e Boas Práticas, /Índice Qualitativo Sintético

Estrutura de natureza qualitativa, i.e., recensão de experiências práticas ou medidas de política urbana escolhidas, que estejam já em execução ou em projecto, e que serão convertidas em «**fichas**» - suporte base do Indicador Qualitativo Sintético/ Matriz de Interação que alimentarão uma base de dados específica de cada cidade/vila a ser partilhada, e objecto de debate e reflexão no quadro do Observatório e que será avaliada pelo impacto nas áreas-chave do *Tableau de bord* (Anexo VI).

Estrutura de Operacionalização

- Recolha de Experiências/Projectos de Políticas Urbanas Escolhidas e apresentados pela Cidade/Vila;
- Selecção de Estudo de Casos/Boas Práticas em cada Cidade/Vila a serem objecto de debate e reflexão no quadro do Observatório.
- Cálculo do Indicador Qualitativo Sintético para cada cidade/vila.

Estrutura de Comunicação e Informação

A primeira actividade a ser garantida, de acordo com o objectivo geral do Observatório, é o desenvolvimento de uma estrutura de comunicação e informação que permita uma ligação efectiva entre a estrutura de coordenação do projecto, a Comissão Executiva, e as diferentes estruturas e participantes.

O seu desenvolvimento deve permitir o acompanhamento de todas as actividades e deve incluir os diferentes modos de comunicação:

- Apresentação do projecto;
- Estrutura de comunicação por videoconferência;
- Agendamento de reuniões regulares com as cidades/vilas e ao nível das regiões NUTS II, de forma a monitorizar a implementação do Projecto;
- Agendamento de reuniões com os organismos da Administração Central e Regional;

Não se trata de uma estrutura independente, mas antes de uma extensão que pode ser integrada na plataforma digital com link para o portal da CCP e do Fórum dos Serviços.

Plataforma Digital Online

Uma das mais importantes ferramentas de suporte do Observatório é a plataforma onde é registada a informação, a que chamaremos plataforma digital *online*. Trata-se de um sistema de registo e disponibilização da informação, painel de indicadores e portfólio de estudo de casos e boas práticas, baseado num suporte digital analítico (Sistema do tipo OLAP (Online Analytical Processing) e que permite a observação das dinâmicas urbanas através de um modelo conceptual para o desenvolvimento de cidades atractivas, que inclui tecnologias, ferramentas e resultados gráficos de síntese, Atelier de Inovações, Avaliação e Análise de Impacto.

Esta plataforma de suporte de informação será construída, alimentada e partilhada por todos os participantes no projecto, constituindo a base para o desenvolvimento da rede de cidades/vilas atractivas, representativas a nível das NUT III/ CIM/AM de Portugal Continental, que tem como objecto a análise das dinâmicas urbanas com o objectivo final de atrair investimento, actividades, residentes e visitantes, de uma forma polarizada e sustentável.

Na plataforma digital *online* serão registados e actualizados, com regularidade, um conjunto de indicadores sociais, económicos, empresariais, patrimoniais, de qualidade de vida, das actividades de serviços transversais, do quotidiano, de complemento e de diferenciação, existentes em cada

uma das cidades/vilas aderentes, bem como a recolha e partilha de experiências, de projectos, de estudos de casos e boas práticas na área das políticas urbanas, com uma previsível continuidade no futuro próximo.

Estrutura de Operacionalização

Desenvolvimento da Plataforma Digital, *i. e.*, concepção, desenho, construção, implementação e manutenção de plataforma digital

- Design da Plataforma Digital;
- Definição das Áreas Relevantes;
- Construção e Funcionamento da Plataforma Digital;
- Manutenção da Plataforma Digital;

Definição de requisitos funcionais e não funcionais essenciais para a realização da plataforma online destinada a iniciativas e casos de estudo.

Resultados (Outputs)

1.º nível de Indicadores estatísticos

Para todas as autarquias de Portugal Continental, serão recenseados dados estatísticos de caracterização geral à semelhança do que foi feito no projecto anterior, em especial no que diz respeito à capacidade de atracção das cidades/vilas sedes de concelho.

2.º nível de Indicadores de origem diversa

Para o conjunto de áreas relevantes pré-definidas debruçar-nos-emos apenas sobre os indicadores de atractividade, agora não só variáveis estatísticas, mas outros de origem diversa, mas de interesse para o painel de indicadores geral, bem como sobre os estudos de caso, dos participantes no projecto.

3.º nível de Índice Qualitativo Sintético

Para as áreas-chave definidas *a priori* e para as políticas urbanas relevantes (ver Matriz de Interação do Anexo V) e de interesse para o sistema de informação de apoio à decisão - *Tableau de Bord* -, será construído um índice qualitativo sintético para as cidades/vilas participantes no projecto, que será o quadro de referência para apoio à decisão.

4.º nível de Relatórios

Ainda para os territórios urbanos participantes serão construídos relatórios de evolução das dinâmicas urbanas de forma a identificar as boas práticas capazes de ser objecto de projectos futuros.

Assim, primeiramente, esta arquitetura do sistema será formada pelo *website* que possuirá, de entre diversas funcionalidades, o painel de indicadores o qual irá constituir a base de dados das cidades atractivas.

A base de dados destinada para o armazenamento dos dados obtidos através da construção painel de indicadores a que se juntarão os dados dos estudos de caso, baseado numa ficha-tipo.

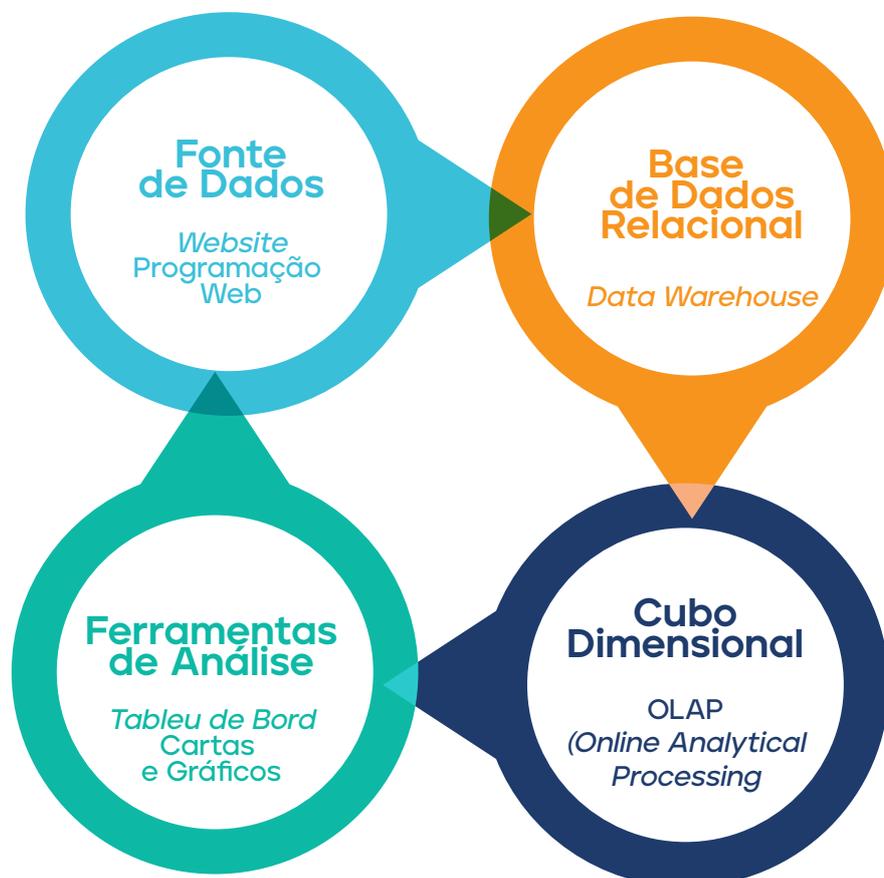
O modelo multidimensional, constituindo, portanto, o *Data Warehouse* que fornecerá suporte ao sistema OLAP, uma vez que integra os dados provenientes de diversas fontes numa única estrutura, permitindo o acesso a sistemas de análise como OLAP. Este tipo de sistemas fornece mecanismos sofisticados para a exploração e análise aos dados através de diversas perspectivas.

A arquitetura apresentada na figura 6 representa a arquitetura proposta para o desenvolvimento da plataforma online, na qual estão incluídas as diversas componentes, em que cada uma abrange diferentes tecnologias. A arquitetura proposta encontra-se dividida nas seguintes componentes:

- Recolha de dados da fonte de dados (online);
- Carregamento e armazenamento dos dados no *Data Warehouse* implementado;
- Criação do cubo OLAP;
- Exploração e Análise OLAP dos dados;
- Visualização das análises OLAP na plataforma online.

Visão geral da arquitetura com os componentes constituintes do sistema da plataforma online essenciais, bem como as tecnologias utilizadas para a sua realização.

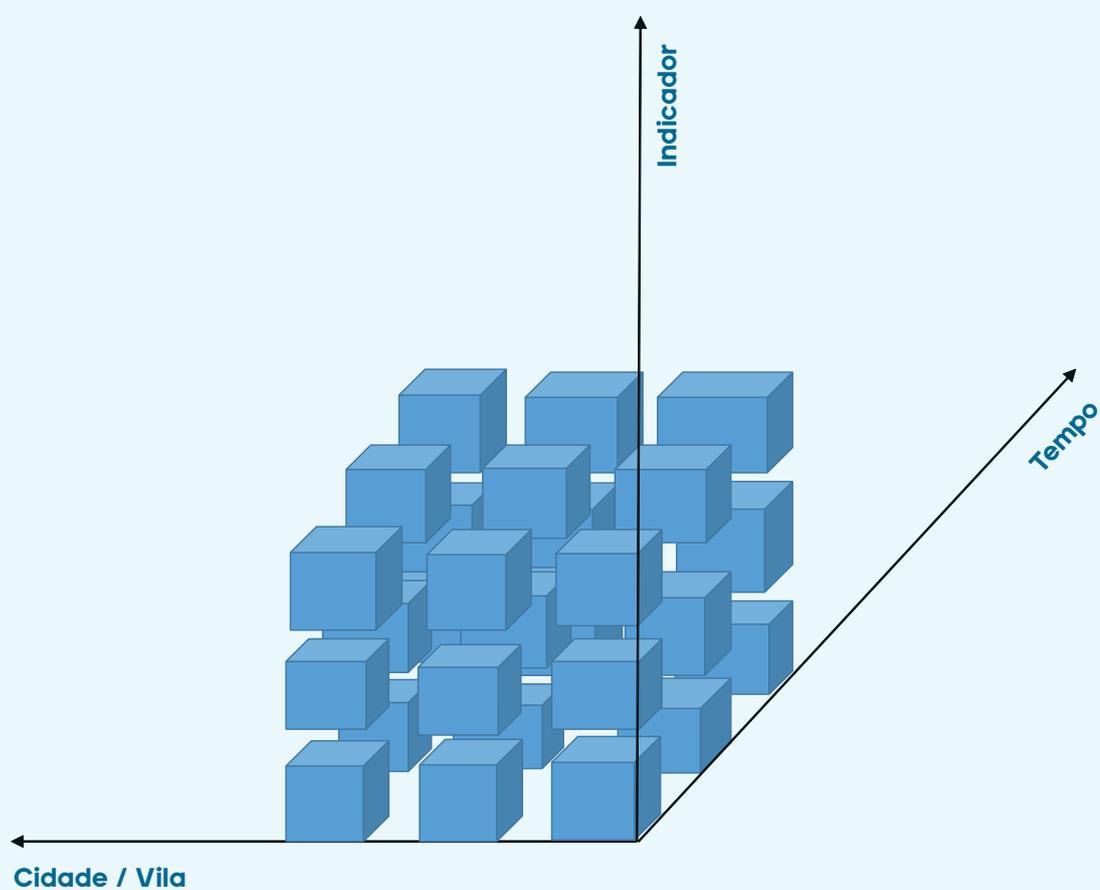
Fig. 6 . Arquitectura da plataforma digital online



A base de dados destinada para o armazenamento dos dados obtidos através da construção painel de indicadores a que se juntarão os dados dos estudos de caso, baseado numa ficha-tipo.

A base de dados a construir é representada através de um cubo dimensional com três dimensões: Indicador, Tempo e Cidade/Vila, apresentada na Figura 7.

Fig. 7 . Cubo Dimensional (OLAP - Online Analytical Processing)







Interfaces

Devem ser previstas ligações API (Application Programming Interface) a outras fontes de dados nomeadamente nacionais (INE, ...) e Internacionais (Eurostat, OCDE,---)

Apresentamos ainda duas outras ferramentas de desenvolvimento da fase 2 do projecto a que chamaremos Estruturas Complementares e que passamos a descrever de forma sintética.

Estrutura de Avaliação e Análise de impacto

A realização de estudos de avaliação ou de análise de impacto, será realizado no âmbito de um modelo de avaliação e respectivo desenvolvimento, que se apoiará num **"Atelier de ideias e projectos"** e que garantirá simultaneamente um processo de reavaliação periódica do desenvolvimento do Observatório.

Estrutura-Quadro de Projectos Urbanos

As iniciativas de políticas urbanas seleccionadas poderão ser objecto de candidaturas conjuntas a sistemas de incentivos no âmbito dos programas operacionais ou outros eventualmente na União Europeia.

O modelo prepara **iniciativas em cooperação** sob proposta do Observatório, a serem promovidas e desenvolvidas voluntariamente pelas cidades/vilas que se associem para as concretizar e que serão suportadas pela Estrutura de Avaliação e de Análise de Impacto.

Escolha, preparação e execução de experiências-piloto

Estas acções colectivas, em que o Observatório e, institucionalmente, a CCP são o espaço aglutinador das mesmas, poderão assumir diversas formas e conteúdos, podendo requerer a apresentação de candidatura a apoios públicos existentes (em especial no quadro do PT 2030).

Estes projectos serão inseríveis numa lógica de «eficiência colectiva», permitindo, ao nível das acções em questão, trabalhar, nomeadamente, metodologias ou conceitos que poderão conduzir à criação de um "produto" desenvolvido na base de uma carta de qualidade, que aproveite o «efeito de rede» e com numa imagem/"marca" referenciadora comum.





5. Referências Bibliográficas

- Clark, G., "City Competitiveness: Investment, Diversity, Catalysts, Strategy" Belfast, 2006
- Coelho, S. "Plataforma Online para Casos de Estudo em Cidades Inteligentes" Dissertação de Mestrado U Minho Guimarães, Outubro de 2016
- Coelho S., Lopes, N. V., Online platform for case studies in smart cities, in "2016 International Multidisciplinary Conference on Computer and Energy Science (SpliTech)", University of Split and FESB, Eds. IEEE, 2016
- Cortez, J. A., "É possível vencer a crise?", CCP- Confederação do Comércio e dos Serviços, Lisboa, 2015
- DGT, "Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território", Lisboa, 2019
- DPP, "Cidades Inovadoras e Competitivas para o desenvolvimento Sustentável", Lisboa, 2007
- E C, "The future of cities", Joint Research Centre, Luxembourg, 2019
- E C – Proposed Mission: "100 Climate-neutral cities by 2030 – by and for the citizens" – Report of mission board for climate-neutral and smart cities., 2020
- E.U., Agenda Urbana para a U E – A Carta de Amesterdão, 2007
- E.U., "Atractive Cities Information System"
- E.U. – New Leipzig Charter – The transformative power of cities for common good, 2020
- IMD/World Competitiveness Center – "Smart Cities Index", 2020
- Lopes, V., Machado, V., O'Neill, H., "Cidades e Regiões Digitais", INA, Oeiras, 2004.
- Friedmann, J., "A Spatial Framework for Urban Policy: New Directions, New challenges", Madrid, 2007
- Mateus, A., (coord.) "O contributo do Setor dos Serviços para as exportações portuguesas e para a atração de não residentes", CCP/Fórum dos Serviços, A M & A, Lisboa, out. 2014
- Madruça, P. (coord.) "Políticas Urbanas, as actividades de serviços e atracção de não residentes", EY-AM&A, CCP/fórum dos Serviços, Lisboa, 2018
- Mendes, F R, (coord.), "As necessidades de qualificação no cluster da saúde e bem-estar – estudo estratégico", Lisboa, Fevereiro de 2015.
- OECD "International Conference: What policies for globalising cities? Rethinking the urban agenda", Madrid, 29-30 March 2007
- OECD, "Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development", OECD (2016,2018), "OECD Regional Outlook", OECD Publishing, Paris
- OECD/ CFE "Territorial Impact of Covid-19", OECD Publishing, Paris; 2020
- Ribeiro, J. M. F., et all. (Coord.) "Uma Metrópole para o Atlântico", colaboração da Faculdade de Letras da FEUP e da Direção Municipal de Economia e Inovação da C M Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian – Iniciativa Cidades, Lisboa, 2015

AQUI
NASCEU
PORTUGAL



6. Anexos

Apresentam-se um conjunto de anexos:

Anexo I . Membros/Parceiros do Fórum /Observatório

Anexo II . Quatro categorias de serviços de base territorial

Anexo III . Matriz de Indicadores, âmbito, periodicidade e fontes

Anexo IV . Matriz de Políticas, âmbito, tempo e fonte

Anexo V . Matriz de Interação: Áreas-Chave de Atractividade/Políticas Urbanas

Anexo VI . Ficha de Estudo de Caso/Boas Práticas de Políticas Urbanas

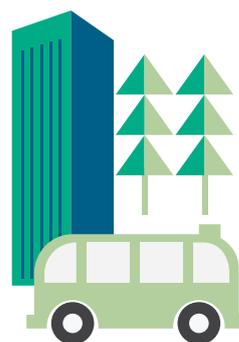
Anexo VII . Políticas Urbanas Escolhidas

Anexo VIII . Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas

Anexo IX . Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas

Anexo X . Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas

Anexo XI . Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas



Faro



Santarém



Anexo I

Membros/Parceiros do Observatório/Fórum dos Serviços

A. Câmaras Municipais (31)

- Águeda
- Amarante
- Beja
- Braga
- Bragança
- Caldas da Rainha
- Cascais
- Castelo Branco
- Chaves
- Elvas
- Entroncamento
- Évora
- Faro
- Figueira da Foz
- Fundão
- Grândola
- Guimarães
- Lagos
- Leiria
- Lisboa
- Loulé
- Loures
- Mafra
- Maia
- Palmela
- Porto
- Santarém
- Trancoso
- Vila Nova Cerveira
- Vila Real
- Viseu

B. Comissões de Coordenação Regional (5)

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve

C. Administração Pública Central (6)

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)
- Direcção-Geral das Actividades Económicas (DGAE)
- Direcção-Geral do Território (DGT)
- Instituto de Emprego e da Formação Profissional (IEFP)
- Instituto da Mobilidade e Transportes (IMT)
- Turismo de Portugal IP

D. Associações do Comércio e Serviços (15)

- ACILIS (Associação de Comércio, Indústria, Serviços e Turismo Região de Leiria)
- ACISAT (Associação Empresarial do Alto Tâmega)
- ACRAL (Associação de Comércio e Serviços da Região de Algarve)
- AENEBEIRA (Associação Empresarial do Nordeste da Beira)
- APCMC (Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção)
- BRAGA (Associação Comercial de Braga)
- BRAGANÇA (Associação Comercial, Industrial e Serviços de Bragança)
- CASCAIS (Associação Empresarial do Concelho de Cascais)
- ÉVORA (Associação Comercial do Distrito de Évora)
- FIGUEIRA DA FOZ (Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz)
- LOURES (Associação Empresarial dos Concelhos de Loures e Odivelas)
- PORTO (Associação dos Comerciantes do Porto)
- SETÚBAL (Associação do Comércio, Indústria, Serviços e Turismo Distr. Setúbal)
- VISEU (Associação Comercial do Distrito de Viseu)
- UACS (União das Associações de Comércio e Serviços)

E. Universidades/Politécnicos (5)

- Instituto Politécnico de Bragança (IPB)
- Instituto Politécnico de Leiria (IPL)
- Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)
- Porto Business School (PBS)
- Universidade da Beira Interior (UBI)

F. Pessoas Individuais (13)

- Adriano Pimpão (Economista, Professor Universitário)
- Ana Sepúlveda (Socióloga, Investigadora)
- António Manzoni (Economista, Investigador)
- Eduarda Marques da Costa (Geógrafa, Professora Universitária)
- Fernando Ribeiro Mendes (Economista, Professor Universitário)
- João Ferrão (Geógrafo, Investigador)
- Joaquim Oliveira Martins (Economista, Professor Universitário)
- José Félix Ribeiro (Economista, Investigador)
- Miguel Ângelo Fonseca (Arquitecto Urbanista, Investigador)
- Nuno Camilo (Jurista, Empresário)
- Paulo Ferrão (Engenheiro, Professor Universitário)
- Paulo Madruga (Economista, Professor Universitário)
- Sidónio Pardal (Urbanista, Professor Universitário)





Anexo II

Quatro categorias de serviços de base territorial

1. Serviços transversais correspondem a serviços básicos, direccionados a residentes e não residentes, que garantem condições de funcionalidade e operacionalidade do território – serviços de segurança; serviços de *utilities* (eletricidade, água e gás); serviços de transporte aéreos, fluviais, ferroviários e rodoviários (mercadorias e passageiros); e serviços de comunicação e telecomunicações.

2. Serviços de quotidiano correspondem aos serviços de proximidade, essenciais ao exercício diário das actividades que caracterizam as sociedades actuais e que constituem a base da estruturação de territórios atractivos para residir – serviços de educação; serviços de saúde; serviços de desporto, lazer e bem-estar; serviços de apoio social; serviços de habitação e reabilitação e serviços financeiros e seguros.



Serviços de base territorial

3. Serviços de complemento são serviços de segunda linha, que concedem atractivos diversos de habitat, vivência e visitação – serviços de comércio; serviços de restauração; serviços de gestão ambiental, desenvolvimento sustentável e economia circular, serviços domésticos; serviços pessoais; serviços especiais para séniores; serviços de informática e informação; serviços de gestão colaborativa.

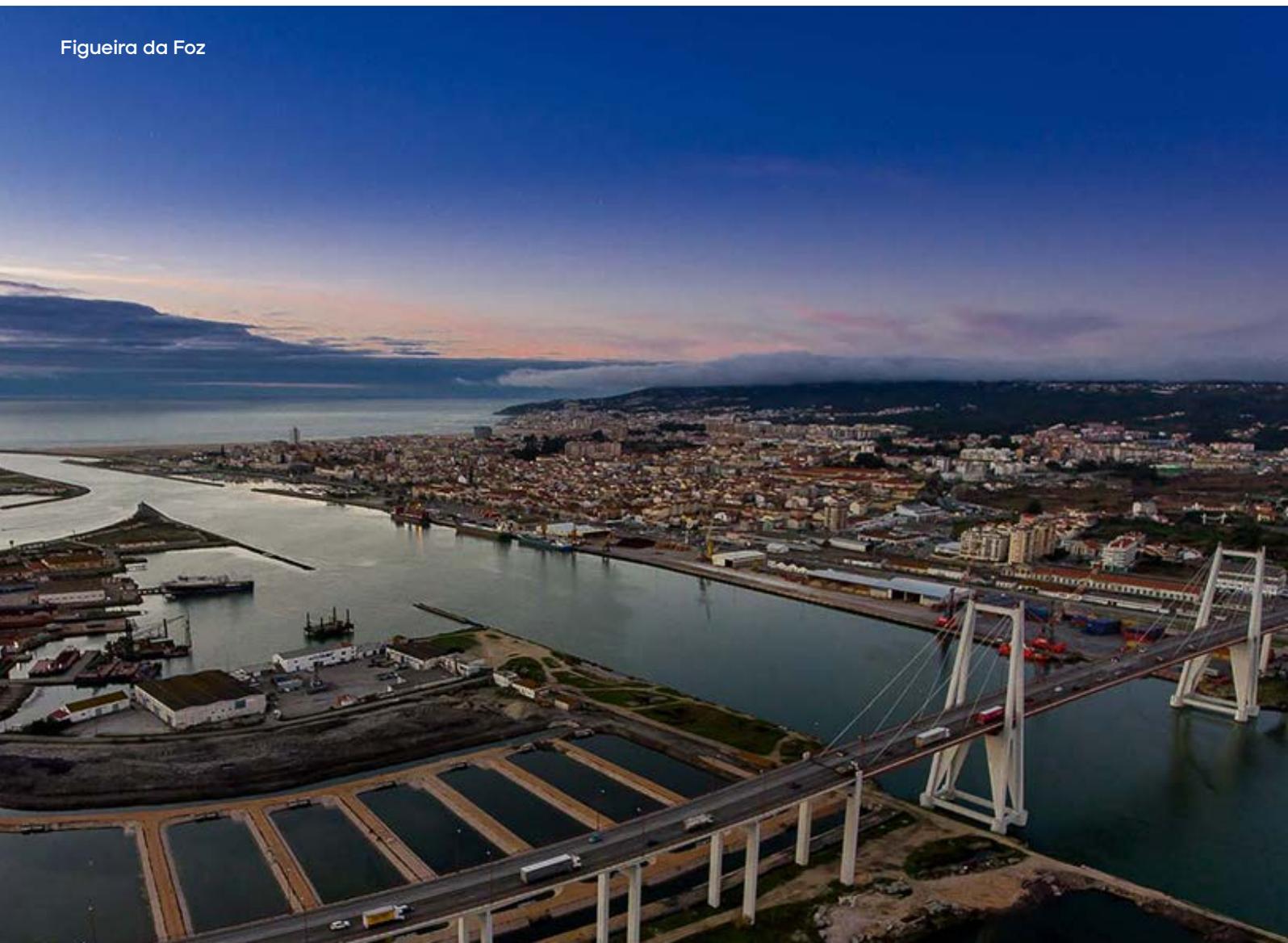
4. Serviços de diferenciação adicionam renovados vectores de valorização da vivência e da visitação e traduzem preocupações com os recursos endógenos – serviços culturais e organização de eventos; serviços de desporto, lazer e bem estar; serviços de actividades cívicas e religiosas; serviços turísticos; serviços de apoio ao investimento e às empresas; serviços de I&D; serviços científicos e técnicos e serviços *media*.

Fonte: "Políticas Urbanas, actividades de serviços e atracção de não residentes", EY/AMA, c/ coordenação de Paulo Madruga, p/ CCP/Fórum dos Serviços, agosto de 2018.

Grândola



Figueira da Foz



Anexo III

Matriz de Indicadores/Variáveis, âmbito, período e fontes

Áreas	Indicadores/ Variável seleccionada	Âmbito (freguesia/ concelho/CIM)	Periodicidade (mensal/trimes- tral/anual/pluri- anual)	Fonte (INE)...
Oferta de Serviços (empresas/ estabelecimentos)				
Demografia e Qualificações				
Emprego e Desemprego				
Oferta de educação e formação				
Captação de investimento				
Qualidade de vida, cultura e lazer				
Sustentabilidade e economia circular				
Habitação, espaços comerciais e de escritórios				
Visitantes (não residentes)				
Acessibilidades, mobilidade e conectividade				
Participação dos cidadãos e avaliação da gestão				

Bragança



Mafra



Anexo IV

Matriz de Políticas, Âmbito, Tempo e Fonte

Áreas	Indicadores (indicadores quantitativos/indicadores a construir)	Âmbito (Cidade/Vila)	Tempo (Ano)	Fonte (CM)
Políticas de Valorização de Recursos Específicos (Âncoras de diferenciação)				
Políticas de Regeneração Urbana (Património Construído e Espaço Público)				
Política de Habitação, Espaço Serviços, Mercado Imobiliário e crescimento urbano				
Políticas de Promoção de Serviços de Complemento e de Diferenciação				
Políticas de Animação, Eventos, Actividades Culturais e de Lazer				
Políticas de Acessibilidades, Tráfego, Transportes e Mobilidade Urbana				
Políticas de Gestão dos Serviços Públicos Essenciais (Saúde, Ensino, Social)				
Política de Captação de Investimento, Economia e Gestão do Conhecimento, Empregabilidade e Empreendedorismo				

Anexo V

Matriz de Interação: Áreas-Chave de Atractividade/Políticas Urbanas

Iniciativas Políticas Urbanas	Políticas de Valorização de Recursos Específicos Âncoras de diferenciação	Políticas de Regeneração Urbana Património Construído e Espaço Público	Política de Imobiliário Habitação Comércio Escritórios Vivência Turismo	Políticas de Diferenciação Sustentabilidade Economia Circular Gestão Colaborativa
Áreas-chave				
Serviços Sociais de Interesse geral, Saúde, Economia Social, Educação, Segurança e Protecção				
Serviços de Complemento Habitat, Espaços Comerciais Escritórios, Vivência e Turismo				
Serviços de Diferenciação Oportunidades de Investimento, Estudo I&D, C&T e Criação de Emprego				
Infraestruturas Acessibilidades, Transportes, Mobilidade Espaços Públicos				
Património Natural Construído Histórico, Arte, Cultura, Lazer e Eventos				
Desenvolvimento Sustentável, Neutralidade Climática e Economia Circular				
Gestão Colaborativa e Coesão Territorial, Envolvimento dos Cidadãos, e Transparência				

Política de Animação
de Eventos e
Património Histórico
Arte Cultura e Lazer

Políticas de
Infraestruturas,
Acessibilidades
Mobilidade
Tráfego Transportes
Conectividade

Políticas Sociais de
Interesse Geral
Saúde Ensino Proteção
Social
Proteção e Segurança

Políticas de Captação
de Investimento
Potenciação do
Conhecimento I&D e
C&T e Talento

Anexo VI

Ficha de Estudo de Caso/Boas Práticas de Políticas Urbanas

Observatório
Os Serviços, a Competitividade Urbana
e a Coesão Territorial

CCP
Fórum dos Serviços

Ficha de Estudo de Caso

INTRODUÇÃO

Inquirição dos municípios no âmbito do Observatório.

Imagem 1

Identificação da Cidade/Vila

Imagem 2

Identificação das Políticas Urbanas Escolhidas

Boas Práticas

Área temática de intervenção / Áreas-chave

Imagem 3

Descrição Sumária

Objectivos e Metas

Destaques

Medidas e Projectos

Imagem 4

Comentários

Nome do Autor

Local e data

Anexo VII

Quadro de Políticas Urbanas



Adaptado de EY "Políticas Urbanas, actividades de serviços e atracção de não residentes." Agosto 2018

Anexo VIII

Políticas/ Eixos Estratégicos/Medidas

Objectivo Geral

Prosseguir ou recuperar uma trajectória de atractividade, baseada na qualidade de vida e nas iniciativas, dinâmicas próprias e diferenciadoras, de captação de investimento e de cooperação criativa

Estratégia

Políticas Eixos Estratégicos

Medidas/Linhas de desenvolvimento

Políticas
de Captação
de Investimento
e Potenciação
das áreas do
Conhecimento

Atracção de novos
investimentos,
empreendedorismo
e criação
de emprego

Oportunidades
de Ensino Superior
Estudo, I&D, C&T
da área do
Conhecimento

Políticas
de Apoio
a Serviços
Públicos
Essenciais

Saúde, Educação
e Protecção Social

Promoção
do Património
Histórico Arte
e Cultura

Património Natural, Histórico/cultural, Arte,

Promover uma visão integrada das políticas urbanas baseada na qualidade de vida e privilegiando uma abordagem focalizada nos serviços, na competitividade urbana e na coesão territorial

Áreas/Boas Práticas/Projectos - Indicadores

- Atracção de investimento e promoção do empreendedorismo em Ecosistema - n.º de empresas, n.º projectos e empregos.
- Captação de Investimento/Emprego em Infraestruturas I&D e C&T - Investimento realizado(€) e n.º empregos criados
- Atracção de empresas via Incubadora de Negócios - n.º de empresas/projectos/apoios/eventos/visitantes/empregos

- Construir ou consolidar ALE Serviços do Eixo Conhecimento I&D, C&T - n.º de empresas/projectos/empregos
- Atracção de Residentes Temporários para Estudo baseado na Oferta de Ensino Superior - n.º de residentes temporários
- Atracção Residentes Temporários/Trabalho e Investigação Serviços do Ensino Superior - n.º residentes temporários

- Educação - Cedência, Construção ou Reabilitação de Edifícios Históricos para Ensino Superior e Residências - n.º de estudantes
- Saúde - Valorização de recursos específicos - Equipamentos n.º de utentes/residentes/turistas/visitantes
- Protecção Social - Garantia generalizada de populações idosas e/ou carenciadas e dos residentes de zonas deprimidas

- Promoção de eventos de Desporto e de Lazer de âmbito regional, nacional ou internacional - n.º de visitantes/turistas
- Valorização da Água e Natureza para fins desportivos e lazer
- Plano de segurança e protecção dos cidadãos em espaço público

Cultura, Lazer e Excelente Qualidade de Vida

Anexo IX

Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas

Objectivo Geral	Estratégia	
	Políticas Eixos Estratégicos	Medidas/Linhas de desenvolvimento
Prosseguir ou recuperar uma trajectória de atractividade, baseada na qualidade de vida e nas iniciativas, dinâmicas próprias e diferenciadoras, de captação de investimento e de cooperação criativa	Políticas de Infraestruturas, Conectividade Acessibilidades Mobilidade Tráfego Transportes	Lançamento de Infraestruturas e Conectividades
		Reforço de Acessibilidades Mobilidade Tráfego e Transportes
	Política de Animação de Eventos e Património Histórico Arte Cultura e Lazer	Animação de eventos específicos associados ao lazer
	Promoção do Património Histórico Arte e Cultura	

Património Natural, Histórico/cultural, Arte,

Promover uma visão integrada das políticas urbanas baseada na qualidade de vida e privilegiando uma abordagem focalizada nos serviços, na competitividade urbana e na coesão territorial

Áreas/Boas Práticas/Projectos - Indicadores

- Rede de passeios sem barreiras, percursos e caminhos de circulação pedonal
 - Rede de infraestruturas de conectividade digital de acesso generalizado
-
- Reforço das Redes de Acessibilidades e infraestruturas rodoviárias
 - Plano de Transportes Colectivos eficientes e acessíveis na rede urbana e arredores
-
- Promoção de Eventos de âmbito nacional e internacional
 - Turismo/visitação em Lazer/Arte Urbana/baseado em Eventos de cultural/Lazer - n.º de turistas/Visitantes
-
- Promoção de Agenda Cultural do Património, Arte, Cultura,...
 - Valorização do património histórico/cultural, Igrejas, Teatros
 - Requalificar Museus, Salas de Espetáculos e Centros Culturais
 - Requalificação do Património Construído de valor arquitectónico
 - Centros Culturais

Cultura, Lazer e Excelente Qualidade de Vida

Anexo X

Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas

Objectivo Geral

Prosseguir ou recuperar uma trajectória de atractividade, baseada na qualidade de vida e nas iniciativas, dinâmicas próprias e diferenciadoras, de captação de investimento e de cooperação criativa

Estratégia

Políticas Eixos Estratégicos

Medidas/Linhas de desenvolvimento

Políticas
de Diferenciação
Sustentabilidade
Economia
Circular
Gestão
Colaborativa

Sustentabilidade
Acção climática
e Economia Circular

Gestão
colaborativa
Envolvimento
dos Cidadãos
e Transparência

Política
de Imobiliário
Habitação
Comércio
Escritórios
Vivência Turismo

Promoção
do Imobiliário
Habitação
Espaços Comerciais
e Escritórios

Promoção do
Turismo, Restau-
ração e Vivência
de Qualidade

Património Natural, Histórico/cultural, Arte,

Promover uma visão integrada das políticas urbanas baseada na qualidade de vida e privilegiando uma abordagem focalizada nos serviços, na competitividade urbana e na coesão territorial

Áreas/Boas Práticas/Projectos - Indicadores

- Política geral de desenvolvimento sustentável
 - Políticas de incentivo à utilização de automóveis eléctricos
 - Optimização da recolha selectiva de resíduos sólidos
 - Política de poupança de água, energia e materiais
 - Plano de melhoria de qualidade térmica das habitações
-
- Política geral de Gestão Colaborativa
 - Lançamento de consultas de projectos públicos com auscultação e envolvimento dos cidadãos
 - Política de Transparência
-
- Política do Imobiliário e Atração de novos Residentes
 - Programas Habitação Acessível - N.º de novos residentes
 - Política de Imobiliário para espaços comerciais e escritórios
 - Projecto de Planeamento e Gestão do Centro Urbano
-
- Promoção da oferta hoteleira de qualidade e de produtos turísticos integrados (cultura, natureza, ...) - N.º de Turistas
 - Programas de Vivência Típicas da Cultura da Cidade/Vila
 - Integração Rotas Turísticas Temáticas Regionais
 - Integração da Restauração Gastronómica Específica.

Cultura, Lazer e Excelente Qualidade de Vida

Anexo XI

Políticas/Eixos Estratégicos/Medidas

Objectivo Geral

Prosseguir ou recuperar uma trajectória de atractividade, baseada na qualidade de vida e nas iniciativas, dinâmicas próprias e diferenciadoras, de captação de investimento e de cooperação criativa

Estratégia

Políticas Eixos Estratégicos

Medidas/Linhas de desenvolvimento

Políticas
de Reabilitação
Urbana
e do Espaço
Público

Regeneração
Urbana e
Valorização do
Património
Construído

Valorização
do Espaço Público
Jardins e Parques
Urbanos

Políticas
de Valorização
de Recursos
Específicos
e Património
(Âncoras de
Diferenciação)

Valorização
de Recursos
Específicos
Âncoras de
Diferenciação

Valorização do
Património Natural
e Histórico/Cultural

Património Natural, Histórico/cultural, Arte,

Promover uma visão integrada das políticas urbanas baseada na qualidade de vida e privilegiando uma abordagem focalizada nos serviços, na competitividade urbana e na coesão territorial

Áreas/Boas Práticas/Projectos - Indicadores

- Atracção de Residentes Permanentes/Regeneração Urbana baseada no património construído - n.º de novos residentes
- Turismo e Visitação/ Reabilitação Urbana do Património Construído - N.º de Turistas/visitantes/Residentes atraídos

- Elaboração de Planos e Obras de Valorização do Espaço Público e Vias garantindo uma alta qualidade urbana - n.º de utilizadores
- Construção e/ou Valorização de Parques e Jardins Públicos e de alta qualidade urbana - n.º de utilizadores

- Lançamentos de projectos de valorização dos recursos específicos de cada Cidade/Vila participante no Observatório
- Turismo/Visitação/Saúde - Valorização de recursos específicos - Equipamentos e Turismo - n.º de turistas/visitantes/utentes

- Turismo/Visitação - Estratégia de marketing baseada na diferenciação histórico/cultural - n.º de turistas/visitantes
- Atracção de turistas/Visitantes - Preservação da Paisagem e valores naturais - n.º de visitantes/turistas atraídos

Cultura, Lazer e Excelente Qualidade de Vida

Palmela



Viseu



Braga



Elvas







Cofinanciado por:

