



**A Nova Gestão Pública e a Sustentabilidade no Sector Público Autárquico  
na óptica das Cidades Inteligentes e Sustentáveis.  
Estudo de caso da Câmara Municipal de Loures.**

CARLA MARIA REIS CAETANO

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

**LISBOA**

2015

## RESUMO

A conjuntura económica, social e a necessidade de desenvolvimento e inovação, encaminha a gestão das autarquias locais a adoptarem estratégias integradas que possibilitem suportar a sustentabilidade, o controlo de gestão, a eficácia e eficiência, como factores processuais de sucesso exigidos pela população. Na qual as premissas de conversão de gestão privada à gestão pública devidamente ajustadas da Nova Gestão Pública são mais adequadas e pertinentes à aplicabilidade na administração local, visto ser a gestão mais próxima do cidadão, interferindo directamente na sua qualidade de vida, tornando-se cidades com gestão equiparada com os devidos ajustes à privada, que lhes permite obter a designação de Cidades Sustentáveis e Cidades Inteligentes.

No âmbito do estudo de caso da Câmara Municipal de Loures elaborou-se modelo teórico de interconecção dos itens inerentes às dimensões das três temáticas para os quais se realizou classificação dicotómica e respectiva valoração.

A validação do modelo teórico demonstra que das cinco dimensões das três temáticas existe maior entrosamento nas dimensões da governança e sustentabilidade, que possui uma aplicação parcial ficando aquém da satisfação, apesar dos pressupostos de Cidades Inteligentes quase atingirem a satisfação de aplicação, nos das Cidades Sustentáveis essa satisfação já é mais notória, no entanto a aplicação dos princípios da Nova Gestão Pública na organização é largamente cumprida.

Concluiu-se que é necessário desenvolver a interactividade da informação na autarquia, a sustentabilidade territorial e a gestão considerar a dependência simbiótica das três temáticas.

**Palavras-chave:** Nova Gestão Pública, Cidades Inteligentes, Cidades Sustentáveis, Gestão Pública, Modelo Teórico.

## ABSTRACT

The economical, social environment, and the need for development and innovation, lead to the management of local authorities to adopt integrated strategies that enable the support of sustainability, management control, effectiveness and efficiency, as procedural success factors required by the population. In these the privately run conversion assumptions to properly set public management of New Public Management are more appropriate and relevant to the applicability in the local administration, as it is a more realistic management of citizens, interfering directly in their quality of life, thus becoming cities with management that matches with the necessary adjustments to private management, allowing them to obtain the designation of Sustainable Cities and Smart Cities.

Within the case study of the Municipality of Loures it was elaborated a theoretical model of interconnection of the items inherent to the dimensions of the three themes for which was held a dichotomous and their classification valuation.

The validation of the theoretical model shows that with the five dimensions of the three thematics there is greater integration in the dimensions of governance and sustainability, which has a partial application falling short of satisfaction, despite the assumptions of Smart Cities almost reaching the application of satisfaction, and in Sustainable Cities the satisfaction is more noticeable, however the principles of New Public Management in the organization is largely fulfilled.

It was concluded that it is necessary to develop interactivity information in the municipality, territorial sustainability and management considering the symbiotic dependence on the three thematics.

**Key-words:** New Public Management, Smart Cities, Sustainable Cities, Public Management, Theoretical Model

## **AGRADECIMENTOS**

Pretendo deixar algumas palavras às pessoas que acabaram por terem um contributo muito importante na realização deste mestrado, em particular nesta dissertação.

Ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias do Instituto Superior de Gestão pela sua dedicação e apoio prestado na orientação deste trabalho, pelo estímulo constante e pela amizade.

Ao Rui Francisco, interlocutor nomeado pela Câmara Municipal de Loures, pela simpatia e por ter proporcionado as condições necessárias para a realização deste trabalho.

Ao Sensei Rui Catarrinha da Escola de Karaté Martial Arts Factory Club pela paciência, amizade e contributo proporcionado no benefício físico e psicológico que permitiram desenvolver a perseverança, atitude consciente, compreensão, concentração e foco.

À Luisa Caetano, Rui Lapa e Diogo Lapa pelo carinho, paciência e compreensão disponibilizada e pelo seu encorajamento constante.

A todos, o meu Muito Obrigada!

*“O principal objectivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.”*

*Jean Piaget*

## **SIMBOLOGIA E ABREVIATURAS**

AAE	Avaliação Ambiental Estratégica
CAF	Common Assessment Framework
GOP	Grandes Opções do Plano
INE	Instituto Nacional de Estatística
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDM	Plano Director Municipal de Ordenamento do Território
PIDUS	Plano Integrado de Desenvolvimento Urbano Sustentável
POCAL	Plano Oficial de Contas e Orçamentos da Administração Local
PPI	Plano Plurianual de Investimentos
PPP	Parcerias Público-Privadas
RENER	Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública
SIMAR	Serviços Intermunicipalizados de Águas e Resíduos de Loures e Odivelas
TICE	Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica
UE.	União Europeia

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	iii
Simbologia e abreviaturas .....	v
Índice .....	vi
Índice de figuras .....	ix
Índice de quadros.....	x
Índice de tabelas .....	xi
Índice anexos .....	xii
Introdução.....	1
1. Temática e interesse da investigação.....	1
2. Descrição do problema .....	4
3. Objectivos da pesquisa .....	7
4. Estrutura da dissertação .....	9
CAPÍTULO I. Administração Pública.....	10
1.1. Noção de Administração Pública .....	10
1.2. Enquadramento de Câmara Municipal.....	11
1.3. Atribuições Câmara Municipal.....	12
CAPÍTULO II. Nova Gestão Pública, Cidades Sustentáveis e Cidades Inteligentes .....	14
2.1. Conceitos .....	14
2.1.1. Nova Gestão Pública .....	14
2.1.2. Cidades Sustentáveis .....	15
2.1.2.1 Desenvolvimento Sustentável.....	16
2.1.2.1.1 Desenvolvimento Municipal Sustentável .....	19
2.1.3. Cidades Inteligentes.....	19
2.2. Nova Gestão Pública .....	21
2.2.1. Evolução .....	21
2.2.2. Características e componentes.....	24
2.2.3. Princípios.....	27
2.2.4. Ferramentas .....	30
2.2.5. Limitações .....	32
2.2.6. NGP na Administração Pública Local.....	33
2.2.6.1 Correlação entre princípios e actividades.....	33
2.2.6.2 Aplicação em Municípios.....	34
2.2.6.2.1 Município de Baden .....	39
2.2.6.2.2 Vantagens .....	41
2.3. Cidades Sustentáveis .....	42
2.3.1. Desenvolvimento Sustentável.....	42
2.3.1.1 Dimensões da sustentabilidade.....	48
2.3.1.2 Princípios fundamentais .....	55
2.3.1.3 Limitações .....	56
2.4. Cidades Inteligentes.....	56
2.4.1. Evolução .....	56
2.4.2. Características.....	58
2.4.3. Requisitos .....	61
2.4.4. Classificação.....	64
2.4.5. Limitações .....	65
2.5. Cidades e Gestão .....	66
2.6. Gestão Pública Sustentável.....	66
2.7. Inovações Sociais .....	71
2.8. Modelo teórico.....	74
CAPÍTULO III. Metodologia de estudo .....	76

3.1. Desenho da investigação .....	76
3.1.1. Método Estudo de Caso .....	76
3.1.2. Definição do método Estudo de Caso.....	77
3.1.3. Vantagens e limitações .....	77
3.1.4. Aspectos metodológicos .....	79
3.1.5. Plano .....	80
3.1.5.1 Componentes .....	80
3.1.5.2 Estrutura .....	80
3.1.6. Procedimento técnico de pesquisa.....	82
3.1.7. Requisitos para a estratégia de pesquisa.....	83
3.2. Protocolo.....	84
3.2.1. Projectar protocolo .....	84
3.2.2. Modelo de protocolo.....	85
3.2.3. Recolha de dados .....	87
3.2.3.1 Princípios.....	87
3.2.3.2 Operacionalização das Variáveis.....	88
3.2.3.3 Tipos de evidências .....	101
3.2.3.4 Análise das evidências.....	104
3.2.3.4.1 Dados.....	105
3.2.3.4.1.1 Secundários.....	105
3.2.3.4.1.2 Primários.....	106
3.3. Desenvolver conclusões, recomendações e implicações com base nas evidências.....	106
3.4. Particularidades de pesquisa na Nova Gestão Pública.....	108
3.5. Objecto de estudo .....	112
3.5.1. Caracterização da unidade de análise .....	112
3.5.2. Parâmetros metodológicos.....	114
CAPÍTULO IV. Apresentação, análise e discussão de resultados.....	115
4.1. Percurso da pesquisa.....	115
4.2. Caracterização da Estrutura Municipal.....	115
4.3. Análise.....	117
4.3.1. Governança (A.) .....	117
4.3.1.1 Participação pública (A.1.) .....	117
4.3.1.2 Serviços públicos (A.2.) .....	119
4.3.1.3 Transparência (A.3.).....	125
4.3.1.4 Cidadão (A.4.) .....	126
4.3.1.5 Qualidade (A.5.) .....	127
4.3.1.6 Políticas urbanas (A.6.) .....	130
4.3.1.7 Recursos financeiros (A.7.) .....	134
4.3.1.8 Recursos humanos (A.8.) .....	136
4.3.1.9 Estrutura organizacional (A.9.) .....	140
4.3.1.10 Segurança e Protecção Civil (A.10.) .....	144
4.3.2. Inovação (B.) .....	145
4.3.2.1 Competitividade (B.1.) .....	145
4.3.2.2 Economia social (B.2.) .....	147
4.3.2.3 Economia criativa (B.3.).....	147
4.3.2.4 Economia verde (B.4.).....	148
4.3.2.5 I&D e Tecnologia (B.5.).....	149
4.3.3. Sustentabilidade (C.) .....	149
4.3.3.1 Energia (C.1.) .....	149
4.3.3.2 Água e resíduos (C.2.) .....	150
4.3.3.3 Edificado (C.3.) .....	152
4.3.3.4 Mobilidade (C.4.) .....	154

4.3.3.5	Qualidade do ar e emissões (C.5.) .....	157
4.3.3.6	Biodiversidade (C.6.).....	158
4.3.4.	Inclusão (D.) .....	159
4.3.4.1	Coesão social (D.1.) .....	159
4.3.4.2	Diversidade cultural (D.2.) .....	162
4.3.4.3	Empreendedorismo e inovação social (D.3.).....	168
4.3.4.4	Inclusão digital (D.4.).....	169
4.3.4.5	Segurança urbana (D.5.) .....	170
4.3.5.	Conectividade/Conexão (E.).....	170
4.3.5.1	Redes (E.1.) .....	170
4.3.5.2	TIC (E.2.).....	171
4.4.	Síntese.....	172
	Conclusões.....	173
5.1.	Implicações para a teoria .....	173
5.2.	Implicações para a gestão e tomada de decisão.....	176
5.2.1.	Boas práticas.....	178
5.3.	Limitações e futuras investigações .....	179
	Referências .....	180

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Posicionamento Hierárquico das Câmaras Municipais. ....	12
Figura 2 - Conceitos sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. ....	17
Figura 3 – Modelo B3A. Ciclo de interacção das dimensões da Sustentabilidade. ....	18
Figura 4 - Conjuntos de valores fundamentais na gestão pública. ....	25
Figura 5 - Componentes da Nova Gestão Pública. ....	26
Figura 6 – Orientações da NGP. ....	26
Figura 7 - Princípios da Nova Gestão Pública. ....	27
Figura 8 – Os cinco R’s da NGP e ferramentas. ....	32
Figura 9 - Correlação entre princípios da NGP e actividades genéricas da administração local. ....	34
Figura 10 - Modelo NGP adoptado no Município de Baden. ....	39
Figura 11 - Flor da Sustentabilidade com a integração das características organizacionais ....	40
Figura 12 - Marcos históricos das principais referências para a sustentabilidade local ....	46
Figura 13 - Dimensões da sustentabilidade. ....	49
Figura 14 – Dimensões de uma cidade sustentável. ....	53
Figura 15 - Factores e características de uma Cidade Inteligente. ....	62
Figura 16 - Índice Cidades Inteligentes: Dimensões e sub-dimensões de análise. ....	63
Figura 17 - Cidades Inteligentes: áreas de intervenção em análise. ....	64
Figura 18 - Modelo de interacção das temáticas em estudo. ....	74
Figura 19 - Modelo teórico do estudo. ....	75
Figura 20 - Processo linear interactivo de pesquisa Estudo de Caso. ....	81
Figura 21 – Interligação das evidências. ....	87
Figura 22– Tipos de estrutura de relatórios de estudos de caso. ....	107
Figura 23 - Resumo das recomendações para metodologias de pesquisa da NGP. ....	111
Figura 24 - Município de Loures. ....	113
Figura 25 - Orgânica Integral dos Serviços do Município de Loures. ....	116
Figura 26 - Objectivos Estratégicos da Câmara Municipal de Loures para 2014. ....	131
Figura 27 - Saída de trabalhadores segundo a carreira/cargo. ....	139
Figura 28 - Evolução de Saídas de Trabalhadores segundo o Motivo. ....	139

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo teórico. Participação Pública – Governança.....	88
Quadro 2 - Modelo teórico. Serviços Públicos – Governança. ....	89
Quadro 3 - Modelo teórico. Transparência – Governança. ....	89
Quadro 4 - Modelo teórico. Cidadão – Governança.....	90
Quadro 5 - Modelo teórico. Qualidade – Governança.....	90
Quadro 6 - Modelo teórico. Políticas Urbanas – Governança. ....	91
Quadro 7 - Modelo teórico. Recursos Financeiros – Governança.....	91
Quadro 8 - Modelo teórico. Recursos Humanos – Governança. ....	92
Quadro 9 - Modelo teórico. Estrutura Organizacional – Governança. ....	92
Quadro 10 - Modelo teórico. Segurança e protecção civil – Governança. ....	93
Quadro 11 - Modelo teórico. Competitividade - Inovação.....	93
Quadro 12 - Modelo teórico. Economia social - Inovação.....	94
Quadro 13 - Modelo teórico. Economia criativa - Inovação. ....	94
Quadro 14 - Modelo teórico. Economia verde - Inovação. ....	94
Quadro 15 - Modelo teórico. I&D e Tecnologia - Inovação. ....	94
Quadro 16 - Modelo teórico. Energia - Sustentabilidade. ....	95
Quadro 17 - Modelo teórico. Água e resíduos - Sustentabilidade.....	95
Quadro 18 - Modelo teórico. Edificado - Sustentabilidade. ....	96
Quadro 19 - Modelo teórico. Mobilidade - Sustentabilidade. ....	97
Quadro 20 - Modelo teórico. Qualidade do ar e emissões - Sustentabilidade.....	98
Quadro 21 - Modelo teórico. Biodiversidade - Sustentabilidade. ....	98
Quadro 22 - Modelo teórico. Coesão social - Inclusão. ....	99
Quadro 23 - Modelo teórico. Diversidade cultural - Inclusão.....	99
Quadro 24 - Modelo teórico. Empreendedorismo e inovação social - Inclusão. ....	100
Quadro 25 - Modelo teórico. Inclusão digital - Inclusão.....	100
Quadro 26 - Modelo teórico. Segurança urbana - Inclusão.....	100
Quadro 27 - Modelo teórico. Redes - Conexão.....	100
Quadro 28 - Modelo teórico. TIC - Conexão. ....	100

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Fontes de evidências. Pontos fortes e fracos. ....	101
Tabela 2 – Resultado da análise do modelo teórico. ....	172
Tabela 3 – Lista de boas práticas a incluir numa gestão pública sustentável e interactiva. .	178

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1 - Protocolo de Pesquisa CMLoures & Versão MGP_Dezembro 2014.....	191
Anexo 2 - Esboço de relatório para casos únicos de investigação .....	199
Anexo 3 - Entrevistados .....	201
Anexo 4 - Guião da Entrevista ao Presidente da Câmara.....	202
Anexo 5 - Guião da Entrevista ao dirigente da unidade orgânica .....	204
Anexo 6 - Plano de trabalho .....	205
Anexo 7 – Lista de reuniões .....	211
Anexo 8 - Programa Eleitoral 2013 – Lista de prioridades .....	212
Anexo 9 - Análise do SIADAP.....	216
Anexo 10 - Coesão de todas as dimensões das temáticas .....	217
Anexo 11 – Índice de Sustentabilidade Urbana .....	219

# INTRODUÇÃO

## 1. Temática e interesse da investigação

A crescente concentração populacional, o aumento dos níveis de consumo, maiores necessidades de mobilidade, a procura pelas melhores condições de segurança do cidadão e da sua participação nas decisões, associados à rápida mudança social, económica, tecnológica e política que se têm vindo a verificar conduzem as entidades públicas a uma reflexão sobre o modelo actual de gestão, encaminhando-a para um modelo mais organizativo mas menos burocrático e também orientado para uma nova cultura de eficiência, por forma a permitir que o espaço territorial nas suas diversas dimensões possa enfrentar os desafios da nova sociedade.

As diferentes áreas de gestão territorial são transversalmente afectadas pelos novos desafios, o que implica uma solução abordada com uma visão integrada e inovadora em todas as áreas e perspectivas principais. Face às circunstâncias actuais e à exigência da sociedade, assistimos a uma gestão pública a tender para uma gestão privada, dentro dos limites das suas competências.

O interesse pela temática surge após uma reflexão, no âmbito do desempenho profissional e conhecimentos académicos inerentes, sobre a gestão territorial efectiva, a evolução das exigências da sociedade, a sustentabilidade territorial nas dimensões sociais, económicas e ambientais, e da necessidade de uma coesão no trabalho transversal entre áreas funcionais com um fluxo bidireccional de informação e de uma percepção contínua envolvente e de adaptação à mudança, alinhados com a visão da cidadania participativa e inovação social e tecnológica.

A área de interesse a ser investigada é assim um assunto que necessita de uma nova forma de abordagem.

A escolha do tema de pesquisa baseia-se não só na actualidade das temáticas como também no anseio de contribuir para uma leitura bidireccional da informação integrada, dos conceitos e princípios da Nova Gestão Pública (NGP), cidades inteligentes e de cidades sustentáveis no paradigma funcional e elencado com uma visão coesa que actualmente se desenvolve numa única direcção informacional.

Devido ao fenómeno da internacionalização e globalização da economia, a procura de produtividade e de maior eficiência de gestão dos serviços públicos é um assunto relevante para a actual realidade económica e para as boas práticas de gestão (considerando as dificuldades e restrições reais das entidades públicas) que induziu a uma mudança de gestão da administração pública associados aos princípios da NGP, segundo “a qual as organizações do sector público e do sector privado podem e devem ser geridas através de princípios similares na sua essência, apesar das organizações públicas terem o interesse público como objectivo e fim das suas actividades e de serem relativamente controladas pelo poder político” (Peixoto, 2009:4).

Apesar dos princípios da NGP orientarem a gestão quer pública ou privada para a obtenção de resultados, que na gestão privada significam lucros, na administração pública significam valor público, interesse público e expectativas que são medidos pelo alcance de indicadores sociais, económicos, ambientais e tecnológicos.

A NGP na generalidade baseia-se na reorientação dos mecanismos de controlo por resultados, direccionar a acção do Estado para o cidadão, flexibilizar a burocracia, criar valor no serviço público e efectuar controlo social (Luz, 2006).

Estas mudanças na gestão pública têm dado origem a diplomas legais que dotam os serviços públicos de instrumentos semelhantes aos utilizados no sector privado, tais como certificações das entidades.

Uma das evidentes influências da NGP face à necessidade do controlo dos resultados é a medição do desempenho e respectivos indicadores efectuados por instrumentos de gestão que proporcionam informação sobre as actividades das organizações públicas.

Um dos instrumentos de gestão é o modelo Smart City que de acordo com a European Smart City Model (2014), os territórios para superarem os desafios com os quais se deparam devem desenvolver um modelo de gestão de maior qualidade e eficiência que permita:

- Consolidar o crescimento da cidade (território) e permitir uma evolução flexível e organizada
- Proporcionar aos cidadãos serviços de melhor qualidade e de maneira mais eficiente; com um menor custo de modo a que se possa conseguir uma administração sustentável.
- Obter uma visão integrada de todas as áreas da cidade de maneira a que se obtenham sinergias e ambientes operacionais.

Numa perspectiva global e foco integrado entende-se o conceito de cidade inteligente (ESCM, 2014) como um modelo tecnológico-organizacional com o objectivo de aumento da eficiência e eficácia e qualidade de sua gestão, para o qual é necessário incorporar tecnologia nas infraestruturas e serviços da cidade (território), no sentido de:

- Partilhar informações, decisões e responsabilidade entre os diferentes subsistemas da cidade (território)
- Gerir os desafios de maneira transversal, considerando as particularidades de cada um deles
- Procurar sinergias operacionais entre os diferentes serviços e processos da cidade

A UE (1996) entende que o desenvolvimento sustentável é um conceito lato que inclui não só a preocupação pelas gerações futuras e pela salubridade e integridade do ambiente a longo prazo, como a preocupação com a qualidade de vida (e não só o crescimento do rendimento), a equidade entre as pessoas no presente (incluindo a prevenção da pobreza), a equidade entre gerações, e as dimensões social, sanitária e ética do bem-estar humano. O desenvolvimento apenas pode existir se este se situar dentro dos limites da capacidade de carga dos sistemas naturais e artificiais. Esta perspectiva holística representa um novo desafio de integração da política urbana.

No âmbito da gestão pública local, o Conselho Internacional para as Iniciativas Ambientais Locais, define desenvolvimento sustentável como sendo “o desenvolvimento que presta serviços ambientais, sociais e económicos de base a todos os moradores de uma comunidade em ameaçar a viabilidade dos sistemas naturais, urbanos e sociais de que depende a prestação desses serviços” (ICLEI, 2014).

Outro dos instrumentos de gestão é o modelo de Cidades Sustentáveis que se baseia nos seguintes princípios (UE 1996):

- Princípio da gestão urbana – constituído pela colaboração e parceria, integração política, mecanismos de mercado, gestão da informação e medição e acompanhamento
- Princípio da integração política - coordenação e integração são realizadas por meio da combinação do princípio de subsidiariedade com o conceito mais vasto da responsabilidade partilhada
- Princípio da reflexão ecossistémica - mostra a cidade como um sistema complexo que necessita de uma estratégia de rede dupla: a rede hidrológica e a rede de infraestruturas.

Considera aspectos como a energia, os recursos naturais, a produção de resíduos (como fluxos ou ciclos), a manutenção, o restabelecimento, a promoção, o encerramento de fluxos ou ciclos, o controlo do tráfego e dos transportes. Incluindo a dimensão social e segurança integrada nessas redes.

- Princípio de cooperação e parceria - cooperação e parceria entre diferentes níveis, organizações e interesses são elementos essenciais da acção que realça a importância do designado aprender-fazendo. Permitindo o envolvimento na tomada de decisão e na gestão na eficiência da gestão públicas significando que as organizações e as pessoas se empenhem num processo de aperfeiçoamento mútuo, criando condições de competitividade, maior conectividade e acesso a serviços.

De modo a que se fortaleçam os conhecimentos base acerca deste tema, será feita uma revisão de literatura alusiva à temática da NGP com inclusão dos indicadores de Cidades Inteligentes e de Cidades Sustentáveis.

Assim, a presente pesquisa pretende aferir, na Câmara Municipal de Loures, qual o nível de aplicação da NPM considerando o grau de execução de Cidades Inteligentes e de Cidades Sustentáveis, procurando responder às seguintes questões:

A gestão pública na Câmara Municipal de Loures está adaptada às novas exigências da Sociedade?

E a aplicação da gestão é efectuada de forma sustentável permitindo alcançar o nível de uma Cidade Inteligente?

A principal motivação para esta investigação está relacionada com o reduzido número de estudos e trabalhos sobre a interligação das três áreas relacionando-as o que leva a explorar e aprofundar o tema, nomeadamente em relação ao método de análise e na recolha das variáveis utilizadas na pesquisa.

## **2. Descrição do problema**

Com as profundas mudanças globais socioeconómicas e políticas nacionais e mundiais, os cidadãos requerem novas, inovadoras e relevantes formas de entender e de praticar a sustentabilidade dos territórios.

O papel que o cidadão detém enquanto “investidor” na máquina administrativa e ao mesmo tempo “controlador” da sua qualidade, converge na tomada de consciência de que o seu papel não cessa na sua qualidade de cidadão, mas complementa-se com a de contribuinte e cliente da Administração Pública. Fazendo um apelo indirecto à reforma da Administração Pública.

Existem no entanto quatro condicionantes essenciais que estão na base da necessidade desta mudança de paradigma: a crescente falta de recursos financeiros que obriga o repensar das despesas e receitas do sector público, a mudança de comportamento dos cidadãos que já não adoptam uma atitude passiva perante a administração estando cada vez mais exigentes, a necessidade de desconcentrar os serviços públicos administrativos e o contexto da globalização da sociedade actual e da conseqüente necessidade de adaptação das tecnologias de informação e comunicação aos serviços públicos.

“O que está em causa é a lógica profunda do que deve fazer o Estado e a Administração Pública numa sociedade em transição acelerada para um novo paradigma de interacção individual e colectiva à escala global sob o impulso da revolução do conhecimento, da informação e da inovação” (Cravinho, 2000:99 *in* Luz, 2006:40), com base no conceito da sustentabilidade, ou seja, sem colocar em risco as necessidades de gerações futuras.

São também requeridos modelos de gestão municipal e respectivos instrumentos voltados para esses objectivos. A NGP vem introduzir no sector público questões que até aí eram negligenciadas por ele, nomeadamente uma preocupação com sua estrutura organizacional, com o papel dos funcionários nessa estrutura e o papel que o cidadão detém. Nesse sentido os conceitos, preceitos e as aplicações do NGP podem contribuir para a referida sustentabilidade, procurando encontrar respostas e soluções rápidas para problemas de eficiência da gestão pública relacionados com este tema.

A NGP pressupõe aplicar nos territórios/cidades, os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica focada nos pressupostos dos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo. Os seus objectivos integram as seguintes características (Luz, 2006:38 e Rodrigue e Araújo, 2006:74):

- focalizar a prestação de serviços no cidadão como cliente,
- transparência da missão da organização pública, e nas operações/acções à concorrência e ao público,
- delegar competências e aumentar a eficiência,

- substituir normas por incentivos,
- gestão com base em resultados e avaliar o desempenho através de indicadores de gestão,
- procurar soluções de mercado e utilizar os seus mecanismos,
- medir o sucesso da governação pelo cidadão,
- inovar e adaptar.

Os princípios da NGP são a reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconstrução de conceitos ou repensar (Nunes, 2012:190-191 e Carneiro *et al.*, 2014:3).

Actualmente a gestão urbana contempla um incomensurável conjunto de variáveis e de diferentes *stakeholders*, experimentando transformações fundamentais que exigem um amplo debate sobre sustentabilidade ambiental das cidades e ou territórios.

A administração é uma ciência baseada na estratégia. A estratégia pode ser entendida como um conjunto de actividades necessárias para atingir objectivos ou resultados. A administração estratégica pode ser vivenciada nas actividades da gestão urbana/territorial (Luz, 2006).

Os territórios e cidades a gerir são um organismo dinâmico de múltiplos contrastes e inúmeras dificuldades. Nesse sentido a gestão urbana deve desempenhar um papel relevante para contribuir na diminuição desses contrastes e dificuldades (Luz, 2006).

Como Luz (2006:219) refere, a “aplicação de métodos de gestão privada nos Serviços Públicos”, “deve continuar a ser objecto de estudo” e de que “a NGP pode dar um contributo à forma como o fazer”.

Para Dan e Pollit (2014:11), a maioria dos estudos sobre a NGP foram realizados em determinados pontos no tempo, empregaram diferentes modelos e métodos, iniciando a partir de uma gama de diferentes pressupostos teóricos sem terem sido muito beneficiados de uma análise longitudinal, pelo que consideram que a adoção de outras estratégias de pesquisa permita a comparabilidade.

Thierstein e Walser (1999:16), referem que o processo de inovação é um esforço multifacetado questionando quais os requisitos de inovação a utilizar para a implementação da sustentabilidade, que consideram vital para o seu sucesso.

A partir de uma governança local, segundo Rego *et al.* (2013:545,565,569), tem-se “um importante componente para a tentativa de se viabilizar políticas sustentáveis dentro da

sociedade”, onde as cidades “são consideradas centro da civilização contemporânea e da sociedade civil e sempre foram vistas como o *locus* de inovação e cultura”. A reforma da governança urbana, um instrumento viabilizador de políticas sustentáveis, e a sua implementação devem ser debatidos tornando-se relevante para os desafios da cidade no âmbito da forma como lidam com a gestão ambiental, social e economicamente responsável.

Figueira (2013:95), no âmbito das metodologias existentes para proceder à integração da sustentabilidade nos organismos públicos como apoio aos mecanismos de avaliação, equaciona como um dos trabalhos futuros de pesquisas, o “desenvolvimento de metodologias de autoavaliação que permitam às próprias organizações determinar as áreas prioritárias de intervenção”.

Barbieri *et al.* (2010:153), refere que “o aprimoramento dos modelos de organização sustentáveis, as diversas formas da sua institucionalização em âmbito global, o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, a gestão de inovações para o desenvolvimento sustentável, serão temas cada vez mais importantes nos estudos futuros”.

No estudo de Abdala *et al.* (2014:116) consideram a necessidade de novas pesquisas que correlacionem outras concepções, para além de cidades inteligentes e sustentabilidade, que também sejam trabalhadas a nível académico.

Em Hammer *et al.* (2011,121:125) são enunciadas diversas questões a considerar em pesquisas futuras relacionadas com cidades e crescimento sustentável, das quais se realçam as seguintes: “quais são os principais indicadores ambientais e económicos de crescimento verde, quais são as melhores práticas políticas e de governação para estimular o crescimento verde, o que é que os modelos de desenvolvimento urbano nos dizem sobre as oportunidades de crescimento resultantes de restrições ambientais?”.

### **3. Objectivos da pesquisa**

A reforma da Administração Pública é uma das recentes preocupações da sociedade em geral. Nomeadamente “...a pressão da sociedade sobre a Administração Pública se tem intensificado de tal maneira que esta não lhe pode responder a não ser por uma correcta modernização” (Silveira, 1992:64 *in* Luz, 2006:6).

Vários cenários têm vindo a ser colocados, sustentados em teorias de gestão e administração, mas os documentos de apoio à decisão não têm sido os adequados para traduzir a eficácia e eficiência da gestão territorial por não integrarem todas as dimensões. A gestão de um território não deve procurar ter por base o modelo de cunho económico (produção-consumo) em que tempo é dinheiro, esse é o objectivo da sociedade. Mas essa expressão económica da sociedade tem por base os recursos naturais existentes, os quais têm de ser mantidos em prol da desnecessária acumulação de riquezas sem significado. Administrar significa estruturar o caminho para permitir determinado objectivo, ou seja, a gestão tem de passar pela permissão para que haja prosperidade, crescimento económico (desenvolvimento) e sustentabilidade para retornar o ciclo de desenvolvimento da sociedade.

O desenvolvimento humano sempre exigiu um equilíbrio quase absoluto na relação entre o indivíduo e o meio em que vive, para que o seu bem-estar de hoje possa ser também o bem-estar daqueles que virão a ocupar esse mesmo espaço no futuro.

A sustentabilidade é assim composta por várias dimensões que integram e formam a própria condição humana, de forma sistémica, envolvente e transcendente que passa por aspectos ambientais, ecológicos, sociais, económicos, religiosos, tecnológicos, políticos, empreendedores, inovadores e culturais.

O projecto de estudo tem como objectivo central equacionar se está a ser aplicada essa mudança na gestão da administração local como resposta à questão do “como”, se existe envolvimento dos *stakeholders* integrando governança com sustentabilidade, salientando novas tendências de administração públicas e de gestão municipal que permitem que os decisores possam ter os resultados reais das suas estratégias de gestão, permitindo responder ao “porquê”.

Inerente à complexidade das temáticas envolvidas pretende-se desenvolver os seguintes objectivos específicos:

- Objectivo específico A – avaliar o grau de execução dos pressupostos de Cidades Inteligentes
- Objectivo específico B – avaliar o grau de execução dos pressupostos de Cidades Sustentáveis

- Objectivo específico C – avaliar se a Câmara Municipal de Loures está organizada sob os princípios da NGP, que princípios estão presentes na estrutura organizacional e que tipos de serviços são fornecidos.
- Objectivo específico D – verificar a relação entre a NGP, Cidades Sustentáveis e Cidades Inteligentes.

#### **4. Estrutura da dissertação**

Na primeira parte da dissertação enquadrámos teoricamente a temática e o interesse da investigação, bem como os principais objetivos a atingir.

No capítulo I, procuramos introduzir a noção de administração pública e o seu enquadramento legislativo, composição, posicionamento hierárquico de autarquia local enquanto entidade pública com as suas atribuições e competências legais.

Abordamos no capítulo II os conceitos da nova gestão pública, de cidades inteligentes e de cidades sustentáveis, neste último abrangendo o desenvolvimento sustentável de forma global e mais específico o desenvolvimento municipal sustentável. Para cada uma das três temáticas em estudo seguimos de forma genérica a mesma ordem de exposição, ou seja, evolução, princípios, características, dimensões, ferramentas e limitações; especificando a aplicabilidade da NGP na administração pública local. Relacionamos ainda a competência de gestão das cidades com as acções, procedimentos e instrumentos de apoio à gestão integrada adequados ao desenvolvimento de uma gestão pública no seu contexto sustentável e inteligente, com o contributo de inovações tecnológicas e sociais sob o prisma de uma gestão otimizada, resultando no modelo teórico em estudo.

No capítulo III, descrevemos a estratégia metodológica adoptada com o desenho da investigação e seus requisitos, vantagens e limitações do método, e como particularidade identificamos as recomendações metodológicas próprias e inerentes à Nova Gestão Pública.

Destinámos o capítulo IV à apresentação, análise, reflexão e discussão dos resultados, estando subdividido pela descrição do percurso da pesquisa, caracterização da amostra, análise das variáveis do modelo e discussão dos resultados, onde procuramos aferir os objectivos específicos propostos.

Por fim, apresentamos as conclusões da investigação, limitações, contribuições e recomendações para futuras investigações.

## **CAPÍTULO I. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **1.1. NOÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A dissertação tem por objectivo estudar a Administração Pública Local, pelo que é conveniente termos a noção do que se entende por esta estrutura. Primeiramente, e antes do conceito na sua globalidade, é essencial definir administrar, que segundo Caupers (1998:30), é uma “actividade que se caracteriza pela combinação de meios humanos, materiais e financeiros levada a cabo no seio de uma organização; administrar é uma acção humana que consiste exactamente em prosseguir certos objectivos através do funcionamento da organização”.

A noção de Administração Pública tem um sentido mais lato devido ao seu campo de trabalho e respectivas áreas de interesse, intervenientes bem como o conjunto de necessidades colectivas a satisfazer, as quais são assumidas de forma fundamental por meio de serviços organizados pela entidade representante da população enquanto colectivo. Tal como consta no n.º 1 do artigo 266º da CRP (2005), “a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.”

Rosenbloom (1998:4-5) enumera várias propostas de definição de Administração Pública:

- i. “... é a parte da acção de governo, os meios pelos quais os propósitos e metas do governo são realizados.”
- ii. “... enquanto sector do Estado está preocupada principalmente com os meios de aplicação de ideais políticos.”
- iii. “... pode ser melhor identificada como o ramo executivo do governo.”
- iv. “... difere da ciência política, na medida em que coloca a sua ênfase na estrutura burocrática e comportamento e nas suas metodologias. A Administração Pública também difere das ciências de gestão, nas suas técnicas de avaliação, (...) considera o interesse público no seu processo de decisão, nas suas estruturas e no comportamento de seus administradores.”

Para Caupers (1998: 33-34) e vinculado pela DGAEP (2014), a Administração Pública pode ser compreendida entre dois âmbitos interconectados: orgânico/subjectivo e funcional/material. De âmbito orgânico/subjectivo, no qual a Administração Pública é

constituída “pelo conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas que asseguram, em nome da colectividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar”. O âmbito funcional/material, a Administração Pública “compõe-se do conjunto de acções e operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas e ainda por outras entidades para tanto habilitadas por normas de direito público”.

Devido à complexidade e abrangência do conceito de Administração Pública que se encontra em todos os sectores da sociedade e consoante os intervenientes existem diversos significados mediante as necessidades individuais, assim apresentamos duas definições enunciadas por Rosenbloom (1998:5) que consideramos amplas, vastas e inclusivas:

“O processo da Administração Pública consiste nas acções necessárias para a realização da intenção ou vontade de um governo. A sua missão é ser continuamente activa e cumprir com as directrizes do governo, preocupando-se, sempre, com o cumprimento das leis, efectuadas por órgãos legislativos e devidamente interpretadas pelos tribunais, através dos processos de organização e gestão”.

“Administração Pública: (a) é um esforço de grupo cooperativo num ambiente público, (b) abrange todos os três poderes - executivo, legislativo e judicial - e suas inter-relações; (c) tem um papel importante na formulação de políticas públicas, e é, portanto, parte do processo político, (d) é diferente de formas significativas de gestão privada, e (e) está intimamente associado com numerosos grupos privados e indivíduos”.

## **1.2. ENQUADRAMENTO DE CÂMARA MUNICIPAL**

Na CRP (2005), o n.º 1 do artigo 267º, assegura que “a Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva,...” (associações públicas, organizações de moradores ou outras representações democráticas).

Para Amaral (1989), a Administração Pública é composta em sentido orgânico ou subjectivo por várias instituições públicas – o Estado, os institutos públicos, as associações públicas, as autarquias e as regiões autónomas.

Neste aspecto e conforme a CRP (2005), a administração pública distingue-se em três grandes grupos de entidades: Administração Directa do Estado (serviços centrais e serviços periféricos), Administração Indirecta do Estado (serviços personalizados, fundos personalizados e entidades públicas empresariais) e a Administração Autónoma (administração regional, administração local e associações públicas).

A CRP (2005) no artigo 235º refere-se às Autarquias Locais, órgãos da Administração Pública Local, como “pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações”. O artigo 236º categoriza as Autarquias Locais no Continente como “freguesias, os municípios e as regiões administrativas.” No artigo 250º, são referidos os órgãos representativos de Município: Assembleia Municipal (órgão deliberativo) e a Câmara Municipal (órgão executivo colegial).

A Câmara Municipal em relação à Administração Pública posiciona-se hierarquicamente tal como indicado na Figura 1.

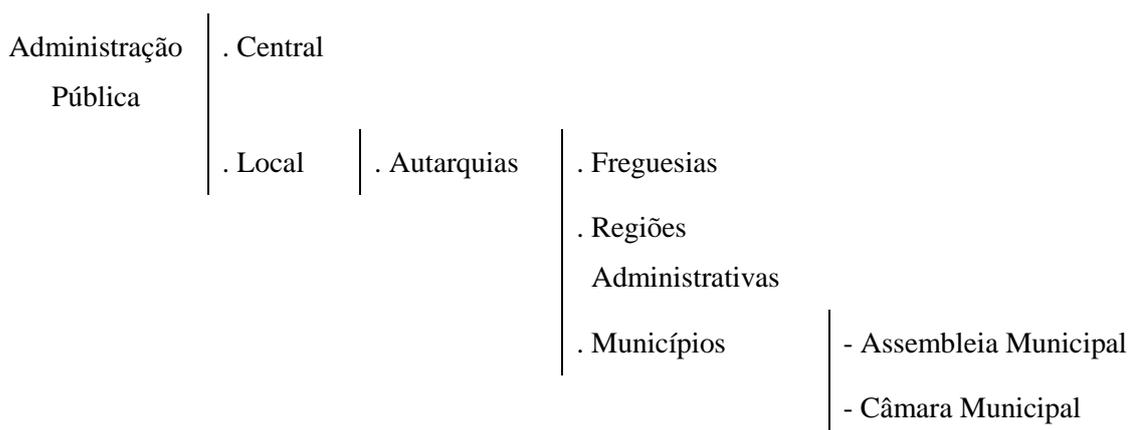


Figura 1- Posicionamento Hierárquico das Câmaras Municipais.  
Fonte: Lopes, 2012:3.

Podemos concluir que a Administração Pública tem a prossecução do interesse público como principal finalidade e objectivo, implicando a aplicação do dever de boa gestão da coisa pública, ou, por outras palavras, o dever de perscrutar o bem comum da forma mais eficiente possível.

### **1.3. ATRIBUIÇÕES CÂMARA MUNICIPAL**

O regime jurídico das autarquias locais, atribuições e competências transferidas do Estado, estão previstas na Lei n.º 75/2013 de 12 de Setembro (DR, 2013:5688), na qual é referido no artigo 4.º, que para a prossecução das atribuições e exercício de competências, as autarquias

locais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, subsidiariedade, complementaridade, interesse público, protecção de direitos e interesses do cidadão e a intangibilidade das atribuições do Estado.

O artigo 3.º da Lei 75/2013 de 12 de Setembro, prevê as competências das autarquias locais, designadamente: consulta, planeamento, investimento, gestão, licenciamento e controlo prévio, e fiscalização (DR, 2013:5689).

Pelo artigo 5.º, a assembleia municipal e a câmara municipal que constam na Figura 1, são órgãos representativos do município. Estes órgãos são ainda divididos pela sua natureza, tal como previsto no artigo 250.º da CRP e vinculado no artigo 6.º da Lei 75/2013 de 12 de Setembro: a assembleia municipal como órgão deliberativo, e a câmara municipal como órgão executivo de uma autarquia local, neste caso Município (DR, 2013:5689).

No artigo 23.º, da Lei 75/2013 de 12 de Setembro (DR, 2013:5695), constam as atribuições do Município nos seguintes domínios: equipamento rural e urbano, energia, transportes e comunicações, educação, património, cultura e ciência, tempos livres e desporto, saúde, acção social, habitação, protecção civil, ambiente e saneamento básico, defesa do consumidor, promoção do desenvolvimento, ordenamento do território e urbanismo, polícia municipal, cooperação externa.

A delegação de competências dos municípios nas freguesias está prevista no artigo 132.º da Lei 75/2013 de 12 de Setembro (DR, 2013:5716-5717) e consta dos seguintes domínios: manutenção de espaços verdes, limpeza de vias e espaços públicos, sarjetas e sumidouros, manter, reparar e substituir o mobiliário urbano, gerir e assegurar a manutenção corrente de feiras e mercados, realização de pequenas reparações e manutenção de espaços envolventes nos estabelecimentos de educação pré-escolar e do primeiro ciclo do ensino básico, utilização e ocupação da via pública, afixação de publicidade de natureza comercial, actividade de exploração de máquinas de diversão, recintos improvisados, realização de espectáculos desportivos e divertimentos na via pública, jardins e outros lugares públicos ao ar livre, actividade de guarda-noturno, realização de acampamentos ocasionais, realização de fogueiras e queimadas.

## **CAPÍTULO II. NOVA GESTÃO PÚBLICA, CIDADES SUSTENTÁVEIS E CIDADES INTELIGENTES**

Para um melhor entendimento das temáticas em estudo, abordamos primeiramente os conceitos seguidos de uma descrição da NGP, Cidade Sustentável e Cidade Inteligente.

### **2.1. CONCEITOS**

#### **2.1.1. NOVA GESTÃO PÚBLICA**

Fábián (2010:37), refere que a NGP é um conjunto conceitos com o objectivo de aplicar categorias e princípios económicos ao sector público. Sendo “uma sistematização científica de ferramentas, objectivos e experiências de processos reais, bem como a realização de experiências com novas ideias e teorias”, ou seja, a NGP “é um movimento visando a criação de uma administração eficiente”, “fazendo a operação do estado mais rentável (efectivos)”, assegurando e gerindo de forma holística as tarefas mais importantes da sociedade que de forma inerente colmatam problemas sociais colaterais.

“O conceito do “new public management” aparecido em meados da década de oitenta não significa o aparecimento de ideias novas, mas apenas que se procura substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial” (Rocha, 2001:51 *in* Luz, 2006:40).

“A principal dificuldade, para definir a NGP, está num baixo nível de coesão nas diversas experiências reformadoras” (Rodrigues *et al.*, 2009:82).

No entanto, e para efeitos do estudo adoptámos a definição de Pacheco (2008:27) *in* Jesus e Costa (2014:891), que é “bastante compreensiva e abrangente” da Nova Gestão Pública: “...um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços, etc), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente.”

### 2.1.2. CIDADES SUSTENTÁVEIS

“As cidades são consideradas centro da civilização contemporânea e da sociedade civil e sempre foram vistas como o *locus* de inovação e cultura” (Rego *et al.*, 2013:545).

O GPAU (1996:3) refere que “as cidades, seja qual for a sua dimensão, são uma ameaça para o ambiente natural, com efeitos negativos nos recursos naturais, por força do consumo, poluição e demais factores. Mas são também um importante recurso por direito próprio. O desafio da sustentabilidade urbana consiste em resolver tanto os problemas existentes nas próprias cidades como os problemas por elas causados”, ou seja, como Leite e Awad (2012:133) mencionam ser “elementos-chave para o desenvolvimento sustentável global”.

“Uma cidade sustentável é muito mais do que um desejável conjunto de construções sustentáveis. Ela deve incorporar parâmetros de sustentabilidade no desenvolvimento urbano público e privado” (Leite e Awad, 2012:132).

O conceito de cidade sustentável, para muitos autores, engloba uma contradição insolúvel, pois as cidades são, por definição, sistemas complexos que dependem de fatores externos e no entanto, o princípio da sustentabilidade, está associado à autossuficiência, com consumo e eliminação de resíduos no mesmo espaço (Froehlich, 2014:155-156).

Para Rego *et al.* (2013:548), a cidade sustentável é que “propicia um padrão de vida aceitável sem causar profundos prejuízos ao ecossistema ou aos ciclos biogeoquímicos de que ela depende”.

Para efeitos do estudo adoptámos o conceito de Leite e Awad (2012:135), de uma cidade sustentável a qual “precisa atender aos objectivos sociais, ambientais, políticos e culturais, bem como aos objectivos económicos e físicos dos seus cidadãos. É um organismo dinâmico tão complexo quanto a própria sociedade e suficientemente ágil para reagir com rapidez às suas mudanças que, num cenário ideal, deveria operar em ciclo de vida contínuo, sem desperdícios (*craddle to craddle*)”.

As cidades implementam políticas públicas de desenvolvimento urbano sustentável para promoverem medidas para proteger, respeitar e preservar o meio ambiente natural e contruído, pelo que o conceito de cidade sustentável está intrinsecamente ligado ao conceito de desenvolvimento sustentável (Rego *et al.*, 2013:566 e Detroz *et al.*, 2014:43).

### 2.1.2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Embora a teoria da sustentabilidade seja de senso comum no sentido da interdependência de vários elementos da sociedade, o conceito de sustentabilidade difere de população para população consoante as suas próprias necessidades e que o desenvolvimento sustentável responde no equilíbrio da dimensão económica, social e ecológica (Froehlich, 2014:155).

A sustentabilidade é um conceito global complexo e multidimensional (Hart e Milstein, 2003:59), que é utilizado, mas pouco explicado devido à incompleta percepção dos problemas de pobreza, degradação ambiental e o papel do crescimento económico (Sartoni *et al.*, 2014:2).

Como complemento ao conceito de cidades sustentáveis e para o âmbito deste estudo adoptámos o conceito de desenvolvimento sustentável, e mais comumente considerado, definido no Relatório de Brundtland (ONU, 1987:54) como sendo “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”, conjugado pela definição de Nidumolu *et al.* (2009:3-4) para a sustentabilidade em que “é um rico filão de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita quanto lucro”. O que implica agir para que o crescimento actual não coloque em risco as possibilidades de crescimento das gerações futuras, englobando as três componentes do desenvolvimento sustentável (económico, social e ambiental) necessários equilibrar equacionando-os ao nível político.

Para Froehlich (2014:155), a definição abrangente de Brundtland tem sido ao longo dos anos alvo de muitas controvérsias em virtude da sua abrangência e complexidade envolvida a “respeito de “como” ela pode ser operacionalizada e de que maneira a sustentabilidade pode ser mensurada”.

A figura 2 apresenta alguns conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, inspirados “por múltiplos objectivos, por interdependências complexas e consideráveis” (Froehlich, 2014:155).

<i>Autores</i>	<i>Conceitos</i>	<i>Ênfase</i>
Relatório de Brundtland (CMMAD, 1991)	O desenvolvimento sustentável refere-se ao atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.	Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Meadows, Meadows e Randers (1992)	O desenvolvimento sustentável se refere àquela sociedade que persiste por gerações, onde as coisas são previdentes, flexíveis e sábias o suficiente para não arruinar seus sistemas físicos e sociais de suporte.	Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Hawken (1993)	A sustentabilidade é um estado econômico em que as demandas colocadas no ambiente, por pessoas e pelo comércio, podem ser atendidas sem diminuir as capacidades do ambiente em fornecer as futuras gerações.	Ênfase na economia. Equilíbrio entre o atendimento das necessidades actuais e futuras.
Gladwin, Kennelly e Krause (1995)	O desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, equitativa, conectada, segura e prudente.	Processo. Desenvolvimento humano.
Banerjee (2002)	O autor destaca que o conceito apresentado no relatório de Brundtland tornou-se comumente em pesquisas. Segundo o autor, o desenvolvimento sustentável pode ser interpretado como um processo de mudança em que a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as alterações institucionais são realizadas de maneira consistente em relação às necessidades atuais e futuras	Processo de mudança. Equilíbrio entre o atendimento das necessidades actuais e futuras.
Savitz e Weber (2007)	O conceito de sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além da dimensão econômica, as dimensões social e ambiental. A empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.	Contexto empresarial. Mudanças. Equilíbrio dos três pilares: econômico, ambiental e social.

Figura 2 - Conceitos sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Fonte: Froehlich, 2014:156.

Baroni (1992:21-24), refere que o “valor do conceito de desenvolvimento sustentável está na sua capacidade de gerar um consenso operacional entre grupos com respostas fundamentalmente diferentes”, desenvolvendo o conceito de forma mais precisa permitindo em paralelo maior flexibilidade e diversidade nas estratégias e visões para um desenvolvimento em harmonia com o ambiente.

O conceito da sustentabilidade, por seu caráter normativo, é algo muito abstrato, gerando a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os impactos da actividade humana sobre os ambientes em que estão inseridos, com destaque para as cadeias produtivas, as cidades e o meio natural, por forma a orientar, como as suas questões decorrentes devem ser tratadas ou minimizadas como consta na Figura 3 (Tello e Lauriano, 2011:1-4).

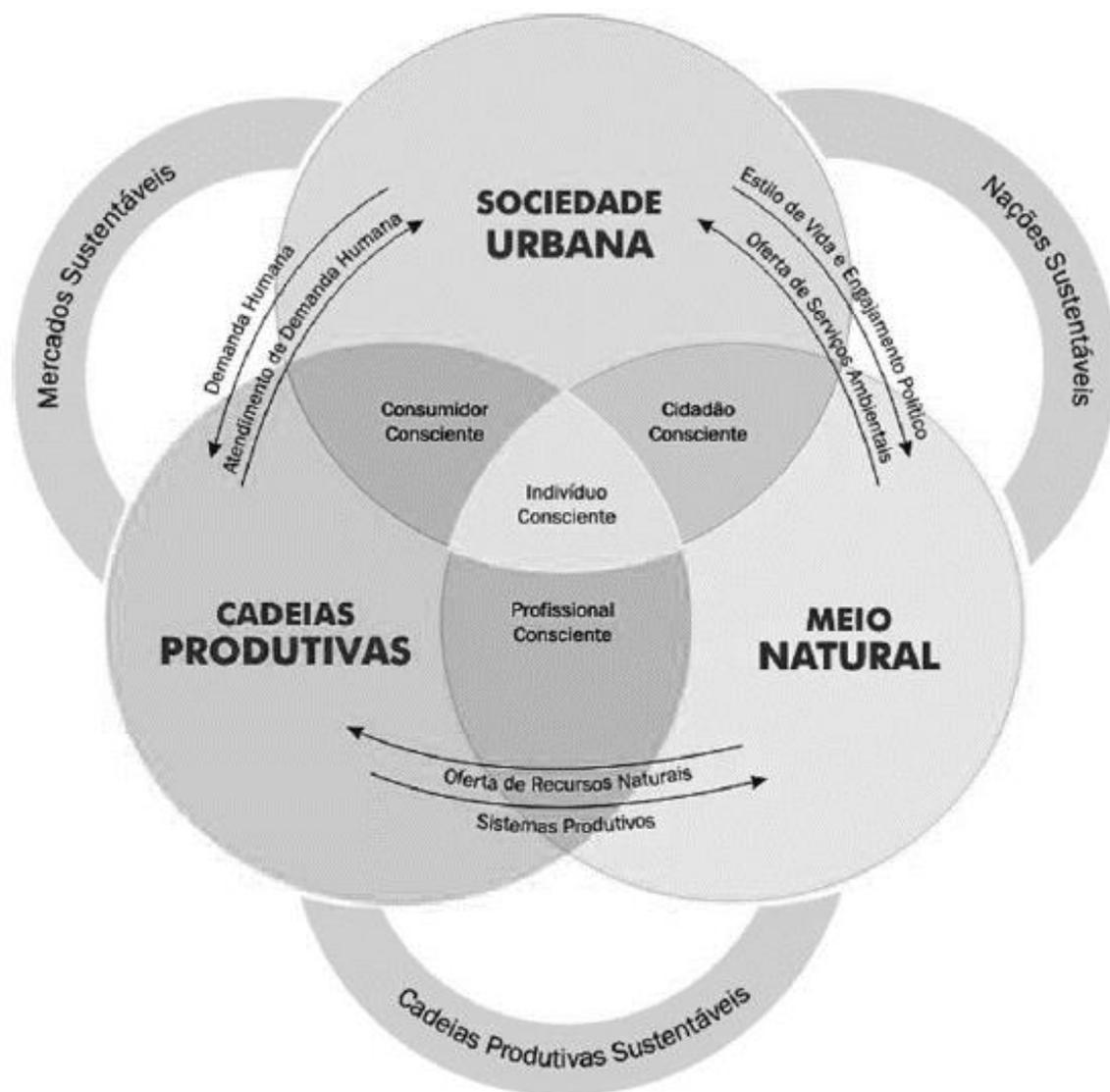


Figura 3 – Modelo B3A. Ciclo de interação das dimensões da Sustentabilidade.  
 Fonte: Tello e Lauriano, 2011:2.

No modelo de Tello e Lauriano (2011:3-4), a forma como o **Meio Natural** deve ser tratado ainda levanta muitas discussões na sociedade, porque num extremo encontramos a sustentabilidade fraca (“a ideia de que a natureza é de propriedade do ser humano e deve ser utilizada para atender a suas necessidades”) e no outro extremo a sustentabilidade forte (“a natureza é um sistema formado por inter-relações complexas, que não devem ser alteradas”), em que o ponto de equilíbrio é a ecoeficiência, conceito desenvolvido pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) que “recomenda a redução dos impactes negativos no ambiente e a geração simultânea de mais valor”. A **Sociedade Urbana** é o pilar clássico da sociedade, no qual a responsabilidade social e a inovação social têm um peso considerável. As **Cadeias Produtivas** representam o conjunto

de “actividades realizadas por diferentes entidades para a produção, distribuição e venda de bens e serviços”.

O modelo B3A permite à entidade privada ou pública ter uma reflexão sobre os seus modelos de negócio, pois traduz uma análise biossistémica bidirecional e de equilíbrio, em que cada pilar co-pertence ao mesmo espaço que partilham, “constituindo-se, modificando-se mutuamente, e provocando resultados diversos”, no qual o indivíduo é o “agente comum a todas as interações, responsável pelo sucesso ou fracasso, na visão da sustentabilidade, dos processos existentes na interação entre as esferas”, agindo como cidadão consciente que reflecte nas suas acções o que implica a existência de profissionais conscientes para apoiar a produção de serviços e materiais sustentáveis inerente a uma estrutura adequada de resposta (Tello e Lauriano, 2011:4).

#### **2.1.2.1.1 DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL SUSTENTÁVEL**

Faustino (2012:19) refere no seu estudo que o desenvolvimento municipal sustentável é um conceito particular de desenvolvimento sustentável, ou seja, como “o processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência económica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações”.

#### **2.1.3. CIDADES INTELIGENTES**

Muitas têm sido as expressões e definições que designam a nova proposição deste tipo de cidades, que têm em comum a utilização intensiva das TIC's equacionando as questões da rápida urbanização, a participação activa dos diversos sectores da sociedade (empresas, governos, cidadãos e agentes locais), num ambiente de criatividade e inovação na gestão dos recursos e melhoria da qualidade de vida e gerir a cidade ou território do futuro, sendo os termos mais conhecidos como cidades globais, cidades inovadoras, científicas e criativas (Weiss *et al.*, 2013:3; Sakuma, 2014:1).

Messias (2014:28), define cidade inteligente como “um conceito associado aos desafios resultantes da concentração crescente das actividades nas cidades, em torno da sustentabilidade na gestão da alocação eficiente dos recursos e na melhoria da qualidade de

vida dos cidadãos, potenciando a cooperação e a atractividade da economia, alargada à base à base metropolitana da cidade, independentemente do total da população.

Barros (2014:56), define cidades inteligentes como sendo “capazes de utilizar a sua infraestrutura, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e toda a informação que é possível captar a partir de sensores, dados estatísticos e dos vários actores que se movem na cidade, de forma a garantir que tudo aquilo que é necessário para as pessoas viverem e trabalharem bem acontece da forma mais sustentável possível”.

Strapazzon (2009:93), refere que cidades inteligentes “são, antes, a etapa mais avançada do relacionamento entre convergência tecnológica, gestão de cidades, qualidade de vida e competitividade económica”.

A Inteli (2012:11), Schaffers *et al.* (2013:11-13) e Abdala *et al.* (2014:100), afirmam que “não existe um conceito único e universalmente aceite de ‘cidade inteligente’, prevalecendo uma multiplicidade de projectos com objectivos, motivações, acções, parceiros e modelos de financiamento diversos”, citando a definição que consideram “mais consensual e abrangente” de Caragliu, Del Bo & Nijkamp publicado em 2011 no Journal of Urban Technology: em que “uma cidade é inteligente quando os investimentos em capital humano e social, e de transporte e de TIC, comunicações de infraestrutura de combustível, contribuem para o crescimento económico sustentável e uma elevada qualidade de vida, com uma boa gestão dos recursos naturais, por meio de governação participativa” (Hirst *et al.*,2012:17)

Para efeitos do estudo adoptámos o conceito enunciado pela Inteli, considerando que é a presente gestora da RENER e tem desenvolvido o modelo do Índice de Cidades Inteligentes que é replicado noutros países.

A evolução do termo na última década tem feito surgir o conceito de “cidadão inteligente” (*smart citizen*), em que “as pessoas também passam a ser produtoras de informação”, permitindo-lhes através do conhecimento mais acessível e próximo do seu quotidiano, terem “uma melhor percepção do espaço onde vivem, mas também propor soluções criativas e inovadoras para as suas cidades” (Lemos, 2013:48 e Muller e Pavez, 2013:1).

Nesta sequência o projeto Cidades Inteligentes Europeias (SC-EU, 2014) sugere que uma cidade deve ser considerada inteligente se apresentar progresso substancial em seis

dimensões: governança inteligente, cidadãos inteligentes, ambiente inteligente, mobilidade inteligente, economia inteligente e modos de vida inteligentes.

Para Pereira e Machado (2014:26), o conceito evoluirá para uma visão de quatro componentes: sustentável, inteligente, segura e acolhedora, ou seja, “S4cities: Sustainable, Smart, Safe, Smiling”.

## **2.2. NOVA GESTÃO PÚBLICA**

### **2.2.1. EVOLUÇÃO**

Antes da ocorrência das duas guerras mundiais o mundo ocidental regia-se pelo modelo Weberiano, ou seja, na “aplicação de leis e regulamentos que deviam ser seguidos por todos na organização, na existência de níveis hierárquicos em que a supervisão se efectuava dos níveis mais altos para os mais baixos e na existência de funcionários especialistas em determinadas áreas” (Luz, 2006:38).

Após a Segunda Guerra Mundial e na tentativa de sanar de vez os problemas sociais, económicos e ambientais, é introduzido em diversos países paralelamente ao sistema anterior, o Estado Providência ou Estado “Welfare” que assume as funções de ensino, assistência social e médica aumentando o sistema estatal, não só em números de funcionários, mas também da despesa pública e inerentes impostos, sendo que “uma das principais mudanças introduzidas nas instituições foi a criação da figura do profissional que personifica o gestor público, que adquire cada vez mais poder e prestígio na Administração Pública e na sociedade” (Luz, 2006:38).

A crise petrolífera na década de setenta foi o contributo para que os países não só ficassem com as suas economias deficitárias mas também se apercebessem do desgaste do modelo da administração pública perante a tomada de consciência crescente dos cidadãos do seu papel na sociedade com níveis de exigência superiores (Luz, 2006:38).

O aumento do sistema administrativo tornou-o desumanizado com serviços rígidos e não responsáveis em relação ao consumidor desses serviços, fazendo com que se desvalorizasse a figura do cidadão, factores que induziram à desilusão e sentimento anti-burocratização (Luz, 2006:39).

A década de oitenta testemunhou grandes mudanças globais que necessitaram de alterações e reajustes da administração pública. Os vários fatores que explicam o surgimento de NGP são: a revolução do conhecimento, a revolução tecnológica e da comunicação (TIC ou e-governança), o aumento da concorrência nacional e internacional no fornecimento de bens e serviços, as aspirações do povo em relação ao governo/administração aumentaram, os recursos financeiros reduzidos dos governos levaram a repensar a gestão para utilizar da melhor forma os escassos recursos, a dimensão internacional (aumentou a globalização, aumentou a pressão da OMC sobre os governos nacionais e as suas políticas, aparecimento de multinacionais no cenário mundial em grande escala) (Luz, 2006:38-44, Dan, 2015:58, Dane Pollit, 2014:2-6, Hood, 2001:12554 e Jesus, 2014:888-891).

O termo New Public Management (Nova Gestão Pública) foi criado no final da década de 80 para designar uma nova forma de encarar a “importância da gestão e da ‘engenharia de produção’ na prestação dos serviços públicos muitas vezes ligados a doutrinas de racionalismo económico”. Em muitos casos é confundida com a New Public Administration (Nova Administração Pública) devido a algumas características comuns, mas de doutrinas diferentes: a NPA surgiu da base académica dos Estados Unidos da América na década de 60, no intuito de colocar em linha a agenda igualitária radical com a administração pública académica, com foco na prestação de contas pública, no modelo aplicador dos valores e processos dos serviços públicos e respectiva administração convencional lenta; a NGP surge em paralelo destacando a diferente gestão que podia, e se deveria, fazer para a qualidade e eficiência dos serviços públicos, com foco nas funções de produção de serviços públicos e nas questões operacionais (Hood, 2001:12553).

Para Hood (2001:12553), em termos históricos, o surgimento de uma nova gestão do sector público coincidiu com a preocupação de numerosos governos da OCDE para aumentar a transparência da regulamentação e as visíveis ineficiências das empresas públicas.

Luz (2006:40), refere que o grande objectivo da NGP “está na avaliação dos métodos de gestão das organizações privadas e na adaptação de métodos e metodologias que podem ajudar a Administração Pública a tornar-se mais eficaz e eficiente” dando mais importância à figura do cliente público.

Para Dan (2015:58), “a adoção das ideias da NGP têm sido, sem dúvida, um dos principais desenvolvimentos na administração e gestão pública nas últimas décadas”.

O termo da NGP é ambíguo porque as diversas agendas de reforma do sector público foram além das características da doutrina, reflectindo as várias correntes culturais cruzadas sobre o mecanismo e ferramentas da temática, resultando numa mistura de resultados e conclusões na região da UE., ligeiramente mais negativos do que positivos (benchmarking, mudanças internas nos processos ou actividades), não por causa das suas características, mas pela sua má aplicação ou não-aplicação, pelo que a conclusão de muitos autores é de que “não há nada de intrinsecamente errado com as ferramentas NPM, desde que a implementação seja adequada e as condições locais em vigor sejam apropriadas” (Dan e Pollit, 2014:3 e Dan, 2015:58).

Dan (2015:64) refere no seu estudo que “grande parte dessa literatura não se referem apenas a um tipo de efeitos (por exemplo processo único ou apenas output) mas para uma pluralidade de efeitos”, o que nesta visão macro pode originar conclusões distorcidas, na inexistência do estreitamento de análise aos serviços públicos.

É referido por Dan (2015:57), na sua conclusão de que a política de gestão da NGP ainda é “considerada como uma opção para a modernização do sector público”, e de que não apenas algumas “componentes da NGP, senão o modelo como um todo, é provável que continuem a exercer influência sobre o sector público no futuro, reafirmado por Fábíán (2010:44,70) salientando no entanto que “a ferramenta de operação administrativa eficiente e bem-sucedida não vai ser encontrada fora do sistema da administração pública”, mas antes uma “reinvenção de soluções burocráticas clássicas e sua adaptação aos novos desafios” com base nas soluções do sector privado.

Dan (2015:64), identifica as modificações de acordo com os efeitos:

- ***mudanças internas em processos, actividades e estruturas*** - introdução de novas práticas e ferramentas para melhorar os processos de gestão e governança (remuneração por desempenho, planos de modernização multianuais, utilização da ferramenta de avaliação interna CAF, melhoria dos serviços através da perspectiva dos cidadãos);
- ***coordenação, transparência, confiança, responsabilidade e prestação de contas*** – passa pela coordenação de políticas, a integração de serviços e legitimidade em serviços sociais, as quais em formato de PPP’s no governo local, têm um papel limitado nas organizações da sociedade civil no âmbito da promoção da transparência e da responsabilidade na formulação de políticas e prestação de serviços.

- *eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos* – a NGP é entendida como a promotora de melhorias económicas, de eficiência, eficácia e de qualidade. Na aplicação da sua característica base de “deixar os gestores públicos gerirem”.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS E COMPONENTES**

Para além da principal característica da NGP ser a simbologia de marcar a diferença entre a ‘anterior’ gestão pesada e burocrática e a ‘nova’ gestão realizada sob os aspectos de mercado, cliente, concorrência e em especial, gestão corporativa como palavras-chave, são seis as dimensões/características enunciadas por Rodrigues (2006:60-61) e Araújo (2005:2):

1. Evitar a corrupção,
2. Definir e identificar competências e responsabilidades,
3. Evitar o desperdício,
4. Introduzir mais transparência no funcionamento dos serviços
5. Orientar a gestão para as necessidades dos cidadãos,
6. Abrir a gestão pública à sociedade,

E Fábíán (2010:37) complementa:

7. Restrição de tarefas governamentais às mais importantes (princípio "governo menor"),
8. Um serviço - e resultado - centrado na estrutura organizacional,
9. Os processos de gestão, que devem ser de “produção de valor” (cada passo processual agrega novo valor à anterior, que o cliente experimenta),
10. Existir a expansão de um processo automático de dados (electrónico),
11. Efectiva e eficiente gestão política e administrativa,
12. Aplicar ao sector público, elementos competitivos.

Para Fábíán (2010:37-38) e Nunes (2012:190), a NGP junta os três elementos essenciais de eficiência, eficácia e economia, o modelo 3E’s como descrito por Rubakula (2014:86), baseando-se na gestão (mais de natureza participativa) e não na administração (tem conotação com hierarquia, controle, entre outros), ou seja, deve haver Gestão Pública e não Administração Pública, tem o consumidor como parte interessada e prima pela qualidade de serviço, fomenta o papel empreendedor da organização, abordagem de escolha pública, conversão das organizações voltadas para o exterior, fomento das sinergias entre sector público, privado, ONG’s, sociedade civil tornando a organização dinâmica e interventiva.

As áreas que Rubakula (2014:86) identifica como estando na linha do modelo 3E's são: a avaliação de desempenho, prestação de contas, acto de gerenciar, orientação de mercado, capacidade de resposta, inovação, descentralização, subcontratação, melhoria da qualidade; redução de custos, desburocratização, redução e flexibilidade.

Para Araújo (2007:6), “a ideia não é reduzir o tamanho do Estado, é adequá-lo às conjecturas e aos desafios actuais”, criando a excelência na prestação dos serviços, focados nos clientes e especializarem-se na “satisfação das suas necessidades”.

No âmbito de valores administrativos inerentes à NGP, Hood (1991:10-11) separa-os em três grupos de família: “os “sigma” que refere-se à economia e parcimónia, “teta” relaciona-se com honestidade e justiça, e “lamba” relaciona-se com a segurança e a resiliência (figura 4).

	Tipo de Valor <b>Sigma</b> “SER MAGRO E COM PROPÓSITO”	Tipo de Valor <b>Teta</b> “SER HONESTO E JUSTO”	Tipo de Valor <b>Lambda</b> “SER ROBUSTO E RESILIENTE”
Padrão de sucesso	<i>Simplicidade</i> (adequação dos recursos às tarefas para determinadas metas)	<i>Retidão</i> (realização da equidade, reciprocidade do cumprimento dos deveres)	<i>Resiliência</i> (realização da confiabilidade, adaptabilidade, robustez)
Padrão de fracasso	<i>Resíduos</i> (confusão, confusão, ineficiência)	<i>Corrupção</i> (injustiça, preconceito, abuso de poder)	<i>Catástrofe</i> (risco, avaria, colapso)
Moeda de sucesso e fracasso	<i>Dinheiro e Tempo</i> (custos de recursos dos produtores e consumidores)	<i>Confiança e Direitos</i> (consentimento, legitimidade, processo legal, direitos políticos)	Segurança e Sobrevivência (confiança, vida, integridade física)
Enfase no controlo	<i>Saídas</i>	<i>Processo</i>	<i>Entradas/Saídas</i>
Negligência	<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>
Metas	<i>Fixa / Única</i>	<i>Incompatível</i> “duplo vínculo”	<i>Emergente/Múltiplo</i>
Informação	Orçamentados, segmentado (activos comerciais)	Estruturados	Trocas enriquecidas, bem colectivo
Ligação	<i>Firme</i>	<i>Média</i>	<i>Vaga</i>

Figura 4 - Conjuntos de valores fundamentais na gestão pública.

Fonte: Hood, 1991:11.

Com base na doutrina de Hood (1991:4-5), Rodrigues *et al.* (2009:85) apresenta as diferentes componentes para sintetizar e caracterizar a NGP e mudança de paradigma ao nível da gestão pública. Ver Figura 5.

<b>Doutrina</b>	<b>Significado</b>	<b>Justificação</b>
1. Gestão profissional	Gestor com maior liberdade para gerir	A responsabilização implica gestores bem identificados
2. Medidas de desempenho	Definição de objectivos e indicadores de desempenho	Responsabilidade e eficiência
3. Controlo de resultados	Gastos e recompensas ligados ao desempenho	Enfase nos resultados e não nos processos
4. Fragmentação das unidades públicas	Criação de unidades mais flexíveis e descentralizadas	Ganhos de eficiência, proliferação da contratualização exterior
5. Competição no sector público	Liberalização do mercado e uso de contratos	A competição baixa custos
6. Instrumentos de gestão privada	Liberdade de contratação e do sistema de punição e recompensa	Melhor gestão e aproveitamento das oportunidades do mercado
7. Disciplina na gestão	Corte nos custos; aumento de produtividade	Necessidade de “fazer mais com menos”

Figura 5 - Componentes da Nova Gestão Pública.  
 Fonte: Rodrigues *et al.*, 2009:85.

Nunes (2012:189) sistematiza na generalidade as orientações e características principais da NGP conforme exposto na Figura 6.

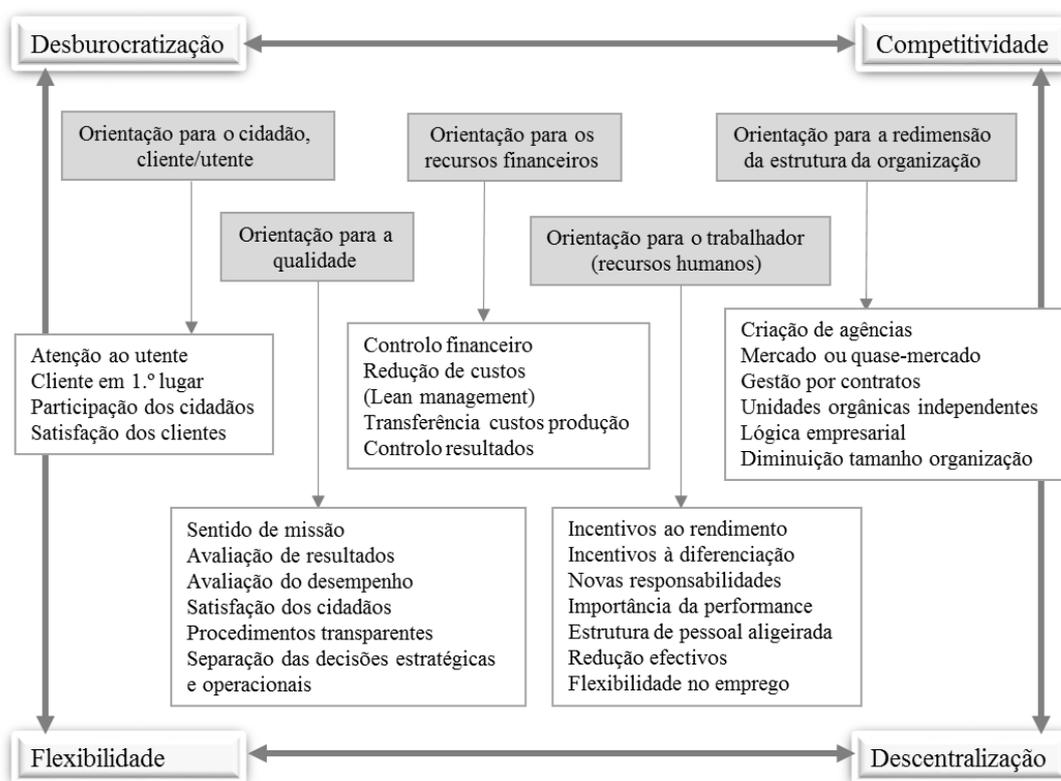


Figura 6 – Orientações da NGP.  
 Fonte: Nunes, 2012:189.

### 2.2.3. PRÍNCÍPIOS

Os princípios do modelo da Nova Gestão Pública são apresentados na Figura 7.

<b>Princípio</b>	<b>Definição</b>
<i>Governança democrática</i>	Acção do Estado focalizada no cidadão; recuperação da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania; prestação de contas em relação às políticas e resultados propostos; transparência nas acções.
<i>Orientação para resultados</i>	Controles baseados em indicadores de resultados; identificação do público-alvo das acções de governação; resultados de impactos (outcomes) em detrimento dos resultados de serviços (outputs).
<i>Atitude e ambiente empreendedores</i>	Estímulo à criatividade e inovação por parte das organizações públicas e, principalmente, dos trabalhadores em funções públicas.
<i>Descentralização de serviços</i>	Enfase do Estado na regulação e na promoção do atendimento às solicitações sociais, desempenhando a função de articulador.
<i>Valorização da gestão de pessoas</i>	Recuperação da imagem do trabalhador em funções públicas; estabelecimento de relações profissionais de trabalho; alcance dos resultados organizacionais; criação de condições objectivas de desenvolvimento das pessoas.
<i>Articulação de recursos públicos e privados</i>	O governo delega ao sector privado, aspectos tipicamente mercantis do empreendimento, mantendo suas prerrogativas de planeamento, monitorização e regulamentação. Exemplos: parcerias público-privadas (PPPs); Project Finance e Empresas de Serviços Energéticos ESCO/ESE).
<i>Responsabilização e contratualização</i>	Responsabilização das organizações prestadoras de serviços, sejam elas públicas ou não; monitorização e avaliação é prerrogativa do Estado; criação de mecanismos de controlo; garantia do alcance dos resultados esperados.

Figura 7 - Princípios da Nova Gestão Pública.

Fonte: Jesus e Costa, 2014:892.

No estudo realizado por Jesus e Costa (2014:893-895), são explicadas as práticas de gestão passíveis de ocorrer na administração pública de acordo com cada um dos princípios da NGP:

- ***Governança democrática***

Centralização dos esforços do Estado no bem-estar do cidadão independentemente da sua classe social, devendo ser mantido um diálogo sem distinção, constante sobre as suas necessidades e respectivo retorno dos resultados. A informação deve ser a mais responsável e transparente possível, procurando “sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Desta forma “as práticas de gestão relacionadas à sustentabilidade emergem como uma forma de garantir que sejam atendidos os interesses não apenas dos cidadãos, mas daqueles que não podem fazer-se representar, entre os quais incluem-se a fauna, a flora e a biosfera”. Uma dessas práticas de gestão que relacionam aspectos de sustentabilidade social, económica e ambiental é uma esquematização triangular, ou seja, o

*triple bottom-line* (ferramenta utilizada na gestão da sustentabilidade ambiental) “no desenvolvimento urbano” (Quental, 2006:22). Um dos controlos deste princípio são as auditorias quer internas e externas. De acordo com a UN Habitat (2001:57) *in* Quental (2006:21), uma governança de sucesso coordena cenários fragmentados e complexos unificando-os, promove actividades independentes através de associações, e participação, integra e gere redes, e “as políticas e medidas deverão ser coerentes e perfeitamente compreensíveis” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001:11 *in* Quental, 2006:22).

- ***Orientação para resultados***

Este princípio é o que mais aproxima as entidades públicas das privadas, que funcionam orientadas para resultados, financeiros ou não, pelo que apresenta mais possibilidades de intervenção e uma definição clara do público-alvo beneficiários directos dos resultados propostos. A administração pública trabalha com “resultados que permitem medir e avaliar as transformações ou impactos gerados no seu público-alvo” (outcomes), como por exemplo “a redução do número de homicídios por 100 mil habitantes, aumento da taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas”, ou seja, os outputs “podem ou não levar a melhores resultados, que são entendidos como efeitos fora da organização” (Dan, 2015:64). Podem ser utilizadas “técnicas e ferramentas como gestão de projetos, utilização de indicadores de desempenho e planeamento estratégico”, o qual integra “missão, visão, indicadores e metas, tal qual uma empresa privada. Um plano estratégico na sua base é realizado para “facilitar e melhorar a comunicação entre os membros da organização e os seus parceiros; facilitar e estimular a participação dos stakeholders; conciliar os diversos interesses internos e/ou externos e garantir a implementação de medidas”, podendo mensurar o seu desempenho por exemplo em relação ao grau de excelência da sua gestão e criação de emprego, inovação social e desempenho ambiental. Outras técnicas que podem ser utilizadas são: controlo, gestão de produção de tarefas rotineiras (p.e. recolha de resíduos urbanos), previsão da procura de serviços/produtos, a contabilidade e gestão de custos, a gestão de investimentos, a pesquisa operacional (simuladores, programação linear, abordagem multicritério e análise de relacionamento de dados) para optimizar a utilização de recursos para obter resultados ou metas.

- ***Atitude e ambiente empreendedores***

Realçar por meio de formação, a ética e princípios que constam na legislação e aos quais o trabalhador em funções públicas está sujeito e se deve pautar, bem como existirem sessões de

brainstorming para fomentar o empreendedorismo público e a que possam desenvolver competências individuais tornando-se aptos a servir como elemento difusor do empreendedorismo nos órgãos públicos. Esse ambiente empreendedor fomenta um ambiente de trabalho e de “ferramentas de gestão da inovação que favorecem o desenvolvimento da criatividade e da inovação no sector público”.

- ***Descentralização de serviços***

A gestão de stocks, da cadeia de fornecimentos e planeamento de transportes são dos mais importantes e as operações mais complexas “à medida que uma estrutura descentralizada precisa ser gerida”. Cada uma das unidades descentralizadas precisa ser considerada como uma unidade de negócio ou unidades de produção e portanto têm de ser aplicadas técnicas de planeamento e controlo da produção, ou sistemas de gestão da produção. Uma garantia para que a unidade descentralizada fique coesa e coordenada no sistema administrativo da descentralização (o estado é um único ente produtivo), para além “dos esforços logísticos e operacionais, é necessário que o próprio trabalho seja constantemente repensado, tanto no seu projecto quanto à forma em que se organiza”, permitindo uma interconecção e o funcionamento em rede de forma sistémica “entre as actividades a serem realizadas nas unidades descentralizadas”.

- ***Valorização da gestão de pessoas***

As pessoas são “um dos activos mais importantes da organização”, razão pela qual têm de ser realizados programas e actividades de “gestão do conhecimento da organização, que mantenham a ergonomia e a segurança no trabalho”. A organização tem de valorizar o trabalhador em funções públicas, ou com progressões e promoções mediante o estabelecimento de metas de desempenho, e para isso tem de ter mecanismos económico-financeiros previstos, ou através de cursos e formações.

- ***Articulação de recursos públicos e privados***

As boas práticas das parcerias público-privadas “estão associadas, principalmente, a técnicas e ferramentas de gestão de projectos e também à gestão de investimentos e de investimentos” (por exemplo um gabinete de projectos de consultoria à administração, a utilização de *project finance* e ferramentas de viabilidade económica de projectos).

- ***Responsabilização e contratualização***

Na responsabilização e contratualização de resultados são utilizadas ferramentas de monitorização de desempenho organizacional e de gestão da informação, nos quais os deveres e obrigações das partes têm de estar bem claros e o seu controlo é realizado pelos indicadores de gestão estabelecidos (formal) ou pelo controle popular abordado no princípio da ‘orientação para resultados’ (informal). A partir do momento em que o foco da actuação dos serviços públicos é o cidadão, a medição dos resultados de output (número de atendimentos, quilómetros de estradas construídos ou cursos realizados) não transparecem os impactos de cada um desses dados na vida do cidadão, sendo portanto insuficiente perante os princípios da transparência, prestação de contas e controle social realizado pela sociedade. Pelo que as justificações em pré-projecto com as devidas projecções e cenários são fundamentais. Na contratualização dos resultados é essencial que exista uma política de informação tornando-a transparente o mais possível, com critérios definidos do tipo e de que informação pode ser partilhada e entre que partes, “evitando onerar o cidadão com informações desnecessárias e garantindo que as informações correctas sobre os contratos e seus resultados cheguem de forma eficaz”.

#### **2.2.4. FERRAMENTAS**

Segundo Kapuco (2006:887-895) a NGP “é nada mais do que um conjunto de quase todas as ferramenta de gestão consideradas adequadas para o sector público”. Alguns estudos consideram a NGP “como um conjunto de ferramentas, mas alguns vêem-no como uma teoria política”. No entanto, a NGP realinha “a relação entre gestores especializados e seus superiores políticos”. Adopção de algumas técnicas e práticas utilizadas na gestão do sector privado de aplicabilidade ao sector público: orçamento base zero, gestão da qualidade total, gestão optimizada de recursos humanos, trabalho em rede, prestação de contas de recursos humanos, contabilidade social, técnica de pesquisa operacional, gestão por objectivos, entre outros.

Luz (2006:41), salienta que o factor importante na NGP é o mecanismo de monitorização da qualidade para a organização, funcionários e serviços prestados, onde seja revelado o grau de eficácia e eficiência dos serviços públicos, obtendo-se assim uma perspectiva real da sua prestação. Para isso é “importante que seja definida a missão dos diversos serviços públicos, tal como os objectivos que lhe devem estar subjacentes”, de curto e longo-prazo, nos quais gestores e eleitos têm de ter “uma visão clara dos objectivos e das metas que são necessárias

traçar para atingir os valores de qualidade esperados”, definindo uma trajectória de futuro, supervisionar e regular os intervenientes nos processos.

Uma das considerações na cultura organizacional é a motivação e estímulo, sendo “essencial desencadear políticas de motivação dos funcionários, não somente através da aposta na sua formação, mas também através de metodologias de descentralização e desconcentração de poder e decisão” (Luz, 2006:42).

A participação pública dos cidadãos é essencial nas decisões sobre o território, a governança não se reforma numa só parte da sociedade, implica que ao nível dos cidadãos exista alteração que existe se a comunicação e informação forem ferramentas de transparência e de apelo ao dever de cidadania (Luz, 2006:42).

De salientar que os output’s produzidos na instituição sob a NGP não são o fim em si mesmo mas o meio para atingir esse fim ou múltiplos fins (“fazer economias nas despesas públicas, melhorar a qualidade dos serviços públicos, tornando mais eficiente as operações de governo e aumentando as mudanças que as políticas escolhidas e aplicadas serão eficazes”, pois a gestão tem de ter nas suas preocupações a análise da relação custo/benefício do que pretende, permitindo ajustar alternativas de acção, prever medidas de racionalização dos gastos e anular acções caso seja necessário (Luz, 2006:42).

Outra consideração é o marketing público que utilize métodos similares por forma a acompanhar a globalização e as mudanças culturais que se têm registado (Luz, 2006:42).

Nunes (2012:190:191) sintetiza as ferramentas adequadas à filosofia NGP de acordo com os cinco princípios básicos (ver figura 8).

<i>Princípio</i>	<i>Ferramenta</i>
Reestruturação	TQM, análise de cadeia de valor, actividades baseadas no custo (modelo ABC)
Reengenharia	Bases de dados modernas, sistemas periciais, tecnologias de informação, trabalho em equipa, benchmarking
Reinvenção	Planeamento estratégico, pesquisa de mercado, custos por objectivos, redes e alianças
Realinhamento	Organizações baseadas na performance/desempenho, estruturas multidivisionais, produção fraca, responsabilidade orçamental e contabilística, preços de transferência, incentivos de alta potência
Repensar	Descentralização, controles flexíveis, capital humano/do trabalho, análise rápida, novos modelos de aprendizagem

Figura 8 – Os cinco R’s da NGP e ferramentas.

Fonte: Nunes, 2012:189:190.

### 2.2.5. LIMITAÇÕES

As críticas existentes ao modelo da NGP tem sido de âmbito técnico-gerência. Uma das razões é a transição do movimento da NGP para o movimento da governança digital, “no qual as técnicas e ferramentas associadas à gestão da informação apresentam-se como um elemento mais relevante para a elaboração das políticas públicas do que aquelas associadas à estrutura organizacional”, e a descentralização de serviços que “contrasta diretamente com a reintegração dos dados e operações preconizadas pelo modelo da governança digital” tendendo a uma nova perspectiva, a Nova Governança Pública - conjuga aspectos da NGP e da governança digital (Jesus e Costa, 2014, 892:893).

Segundo Fábíán (2010:42-44), existem alguns conceitos e procedimentos do sector privado, que dificilmente podem ser aplicados ao sector público, como por exemplo: “o lucro, a relação de oferta e demanda, a expansão contínua ou competição”. O sector público difere na prática de gestão do sector privado num ponto essencial, o não se integrar “utilidade pública” ou “interesse público” na gestão privada em que o campo de funcionamento de mercado e propriedade e o público de democracia e do Estado de Direito. Ou que “ a inviabilização fica demonstrada pela tentativa de adopção na totalidade” (Motta, 2013:88). A noção da “compensação” raramente ocorre no sector público, e é pouco viável nos auxílios sociais ou subsídio de habitação. Perante o objectivo da minimização de custos, o sector privado com tomada de decisão unipessoal e de menor esforço para encontrar soluções alternativas, utiliza o despedimento, embora no sector público as tomadas de decisão sejam colectivas para gerir

tarefas públicas de forma equitativa, isso nem sempre ocorre, em que decisões com falta de bom senso são comunicadas sob o disfarce de modernização, onde impera a lei do menor esforço do privado. A administração e governança não podem ser descritas por matrizes matemáticas nem por grandes quantidades de factos, a governação tem de ter aspectos políticos, psicológicos e culturais em consideração.

Dan (2015:67-68), refere que como resultado de outros estudos é mencionado o factor contextual “e respectivos mecanismos subjacentes que foram encontrados para inibir a política bem-sucedida e explicar como e por que a reforma não atingiu os seus objectivos iniciais”, tendo-os agrupado da seguinte forma: insuficiente capacidade administrativa e de recursos; mudanças frequentes, instabilidade e falta de continuidade; fragmentação e coordenação insuficiente; e necessidade de princípios éticos e atitudes profissionais.

#### **2.2.6. NGP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL**

A aplicabilidade da teoria da NGP já foi concretizada na administração central de muitos países e em Portugal nalguns pressupostos, contudo a aplicabilidade na administração local é mais pertinente, pois é a gestão mais próxima do cidadão e interfere directamente na sua qualidade de vida, pelo que “é necessário tornar o atendimento ao munícipe mais célere, mais eficiente, e crescente em qualidade” (Luz, 2006:7).

Luz (2006:208) conclui que “a NGP é genericamente aplicável em termos legislativos às autarquias locais e também genericamente adequável no que respeita à organização interna e ao modo de funcionamento destas organizações”.

##### **2.2.6.1 CORRELAÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS E ACTIVIDADES**

Com base na correlação entre os princípios da NGP e as actividades a serem desempenhadas por um técnico superior de determinada especialidade na administração pública apresentada por Jesus e Costa (2014:896), e a adaptação às actividades genéricas do funcionamento de uma administração pública local, obtivemos a Figura 9.

ACTIVIDADE	PRINCÍPIO						
	Governança democrática	Orientação para resultados	Atitude e ambiente empreendedores	Descentralização de serviços	Valorização da gestão de pessoas	Articulação de recursos públicos e privados	Responsabilização e contratualização
<i>Operações e processos de produção</i>		X		X			
<i>Logística</i>				X			
<i>Operacional</i>		X					
<i>Qualidade</i>	X	X			X		
<i>Produto</i>		X					
<i>Organizacional</i>		X	X	X	X	X	X
<i>Económica</i>		X			X	X	
<i>Recursos Humanos</i>			X	X	X		
<i>Sustentabilidade</i>	X						
<i>Formação</i>			X		X		

Figura 9 - Correlação entre princípios da NGP e actividades genéricas da administração local.  
Fonte: Elaboração própria.

### 2.2.6.2 APLICAÇÃO EM MUNICÍPIOS

Schedler (2003:325) refere que na aplicação prática aos municípios a NGP desenvolveu-se em diferentes modelos, com o objectivo de solucionar os diversos problemas requeridos nos distintos contextos dos territórios a gerir.

Para interpretação prática das premissas do modelo da NGP como refere Schedler (2003:333), “não podemos examinar pela leitura retórica de projectos de reforma nacional, regional ou local, temos de encontrar um meio alternativo de o encontrar”, nomeadamente “uma análise de prioridades que foram dadas aos diferentes elementos do modelo da NGP”.

As prioridades de reforma dos Municípios Suíços no âmbito da NGP de acordo com Schedler (2003:334) são: remuneração por desempenho; abolição do estatuto de “funcionário público”; desenvolvimento organizacional e pessoal; declarações de missão para a política local; delegação de competências por parte dos políticos para os trabalhadores em funções públicas; maior participação de peritos externos e empresas; devolução de processos de saída para os fornecedores privados; melhor separação das missões estratégicas e operacionais; apoio da concorrência entre os fornecedores externos; sistemas de controlo de gestão; inquéritos a

cidadãos/clientes; contratos de desempenho e acordos de desempenho; orçamentos de montante fixo; e definições de produtos.

Segundo Luz (2006:57), desde 1996/7 que na Alemanha o modelo municipal de ‘empresa prestadora de serviços’ se transformou numa comunidade de cidadãos, na qual o cidadão “assume o papel de participante na definição de projectos de modernização para a Administração Pública”. “Assim, em inúmeras cidades alemãs aparecem, neste período, projetos cuja meta é fazer com que os cidadãos assumam actividades tidas até então como atribuições típicas da administração pública (como, por exemplo, assumir funções de supervisão nas piscinas públicas, nas actividades de limpeza de ruas e parques, na manutenção de escolas, etc)” (Kissler:2001:12 *in* Luz, 2006:57).

O estudo de Luz (2006:59-111), compila os treze pressupostos que consideraram mais demonstrativos da NGP aplicada à administração local portuguesa, subdivididos em três categorias:

- ***Instituição***

1. Definição de estratégias de longo prazo e dos objectivos a atingir - para obtenção de maior eficácia e eficiência dos serviços: definir missão, objectivos (se se verifica a participação de toda a estrutura municipal na sua elaboração sem intermediação dos dirigentes) e metas mensuráveis, plano anual de actividades (devem contemplar medidas de desburocratização, qualidade e inovação) com acções, projectos e indicações sobre a pretensão do executivo, e respectiva orçamentação, GOP e PPI – objectivos de longo-prazo que podem ser mutáveis, cumprimento dos princípios gerais de ética, PDM, PIDUS ou equiparado;

2. Efectuar uma gestão orientada para os resultados e estabelecer mecanismos de monitorização: relatório de gestão anual com medidas de performance, relatórios de actividades com indicação dos resultados atingidos e balanço social (categorização pelas diversas categorias profissionais, a sua relação jurídica com o empregador, a distribuição etária dos funcionários com a respectiva separação de género, o nível de escolaridade, dos mesmos, a contabilização do número de formações externas ou internas frequentadas pelos trabalhadores, o número de horas dispendidos nas mesmas, a contabilização do número de horas de ausência discriminada pelos vários motivos - casamento, maternidade, nascimento,

entre outros, - as horas de falta por actividade sindical e por adesão à greve, os gastos com os funcionários e as respectivos encargos e prestações sociais, entre outros itens), grau de execução do PPI, avaliação de resultados;

3. Introdução de metodologias que fomentem a mudança na cultura organizacional: “uma mudança na cultura organizacional está sempre subjacente a uma mudança da cultura social do país, que sabemos ser lenta e possuir bastantes condicionantes”, estabelecer o reforço de informação de cidadania colectiva, de município enquanto entidade colectiva que engloba todos os actores sociais, promoção da explicação de alterações, atendimento pelo lema “cada cidadão é um cidadão”;

4. Introdução de mecanismos de disciplina na utilização dos recursos: Desenvolver o lema “fazer mais com menos”, rever os critérios de eficiência do regime contratual de abastecimento de bens e produtos pelo preço de mercado e por aspectos de sustentabilidade, cumprimento da legislação referente às Finanças Municipais, POCAL, inventário municipal, gestão por objectivos, privatização municipal rentável, auditoria interna; “inventariação, a médio e longo prazo, das actividades a desenvolver” e “desenvolver periodicamente planos de acção e definir objectivos e estratégias”, “com implementação do *Best Value*” (Rodrigues e Araújo, 2006:66)

5. Utilização de mecanismos de mercado: mecanismos disponíveis no mercado, compras electrónicas, PPP;

6. Incrementar a comunicação tanto interna como externa à Instituição: SIADAP (promoção da comunicação entre chefias e colaboradores), informação pública (informar os cidadãos do que o executivo vai realizando), divulgação das funções de cada unidade orgânica por todos os funcionários, atendimento deve considerar o cliente no topo das prioridades combatendo a visão negativa do “entrave”, informação com o exterior tem de ser redigido de forma clara, concisa e objectiva, não conter siglas nem linguagem técnica e tão pouco cópias de despachos, utilização dos meios tecnológicos de informação e comunicação e dinamização do espaço na Web, mecanismo permanente de audição entre administração e cidadão, na comunicação interna utilização da intranet, não menosprezado o sector operacional que não tem acesso a computadores;

7. Considerar que o futuro é a continuação do passado: efectuar diagnósticos exaustivos periódicos da situação actual da organização de actuações formais e informais no terreno para poder projectar a sua evolução (atendimento público como se efectua, tipo de relacionamento

institucional das chefias para com os trabalhadores e eleitos, quais as formas de trabalho, avaliação dos manuais de procedimentos, identificação de vícios implantados na estrutura, tipos de redes activas e quais os líderes, existe avaliação da realidade em vigência na instituição (ouvir o maior número possível de cidadãos, analisar a situação dos serviços públicos, problemáticas transversais como orçamentação, política de compras e pessoal);

- ***Funcionários***

8. Adopção de metodologias de avaliação de desempenho dos funcionários: avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP – avaliação genérica da organização, definição de objectivos e competências de cada trabalhador e unidade orgânica, aposta na qualificação dos trabalhadores);

9. Adopção de estratégias de motivação dos funcionários e aplicação de uma política de formação contínua: formação contínua actualizada à conjuntura actual a todos os trabalhadores e eleitos, reactivação dos mecanismos de reconversão e classificação profissional, reconhecimento público do mérito de funcionários, compensações, verificação dos factores físicos, higiénicos e de segurança dos locais de trabalho, projecto de modernização administrativa aplicada a toda a estrutura;

10. Maior envolvimento dos funcionários na gestão e nas tomadas de decisão: descentralização de competências e funções de dirigentes nas categorias profissionais hierarquicamente inferiores para maior responsabilização, protocolos de delegação de competências do município nas juntas de freguesia, protocolos de colaboração com entidades terceiras (cultura, recreativas, desportivas, apoio à acção social, criação ou participação em associações de desenvolvimento rural e regional, prestação ou serviços a estratos sociais desfavorecidos ou dependentes), audição periódica do atendimento público pelo Presidente da Câmara, controle médio dos trabalhadores, gestores públicos com maior responsabilidade de suporte dos resultados dos seus programas, rede de informação entre municípios;

11. Uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC): sitio na internet, disponibilização on-line de informação sobre processos, requerimentos, regulamentos, e de vários serviços no espaço virtual (e-government) como o atendimento, equiparação das facturas electrónicas às de papel, correio electrónico municipal, conta de correio electrónico para cada um dos trabalhadores, gestão virtual de documentos e processos;

- *Cliente*

12. Aposta na qualidade dos serviços e na satisfação do cliente: cidadão e qualidade como prioridade (identificar erros, defeitos, atrasos, incompreensões e ausência de profissionalismo, provedor de defesa do consumidor, cliente mistério; Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos, medição contínua do grau de satisfação do cliente, lojas do cidadão;

13. Aposta na governança e participação cívica: inclusão dos cidadãos nos processos de tomada de decisão, apelo à participação pública, Gabinetes Cidade (várias entidades são chamadas a contribuir para o conhecimento e desenvolvimento da região, definindo políticas e estratégias a desenvolver no futuro), Conselhos Municipais, grupos associativos de controlo dos serviços públicos.

### 2.2.6.2.1 MUNICÍPIO DE BADEN

O Município de Baden na Suíça aplica um modelo de gestão para municípios sustentáveis, que inclui a NGP e o desenvolvimento sustentável (Agenda 21 Local) considerando o município como uma ‘empresa de serviços’ de valor tangível e intangível (Fricker, 2013:4-11 e Baden, 2014).

O modelo como consta na Figura 10 tem por base o modelo de Schedler e Proeller (2006:111) e a relação das características organizacionais e os princípios sistêmicos de sustentabilidade (Thierstein e Walser, 1999:4-6).

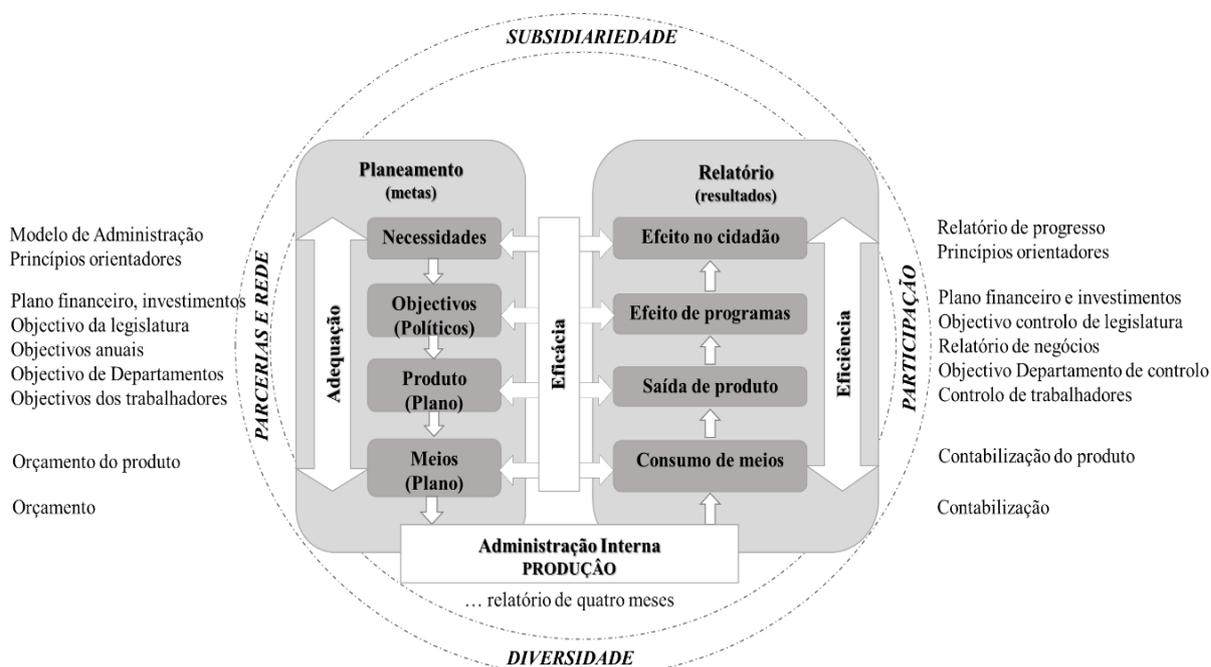
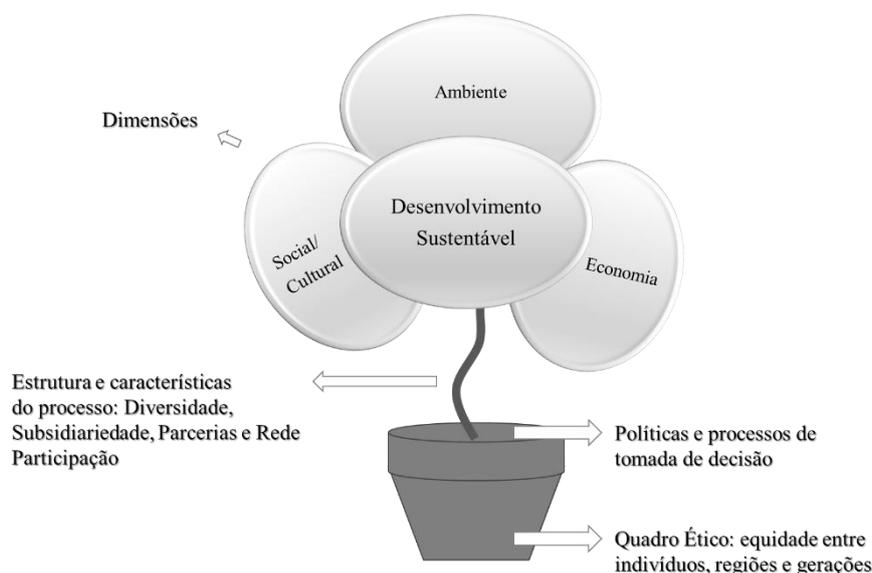


Figura 10 - Modelo NGP adoptado no Município de Baden.  
Fonte: Fricker, 2013:5.

Schenker-Wicki (2001:79), descreve a eficiência como “a relação entre as medidas de entrada e de saída de um processo de produção”; eficácia como “a relação entre o alvo e o que alcançou, em termos de metas. Portanto, diz algo sobre o grau de meta-alvo atingido”; adequação “refere-se à soma de todos os recursos e estratégias necessárias para alcançar um objetivo político e satisfazer as necessidades de um grupo populacional previsto”.

Thierstein e Walser (1999:5-6), consideram que as três dimensões materiais do desenvolvimento sustentável formam a “flor da sustentabilidade” (Figura 11) que inclui o quadro ético de equidade entre indivíduos, regiões e gerações, e as características

organizacionais e os princípios sistémicos que não descrevem aspectos específicos estruturais mas são abordagens da realidade e ferramentas descritivas de compreensão e de estruturação.



#### **Elementos sistémicos:**

**Diversidade** – conceito de origem ecológica por ser capaz de se adaptar às condições de mudança e desenvolver novos padrões dominantes. Pré-requisito essencial da vitalidade no aspecto cultural e no desenvolvimento económico. Diversidade e redundância de abordagens, actores e objetivos.

**Subsidiariedade** - inter-relação entre os diferentes níveis de acção. Sub-sistemas dentro de um sistema existe sempre equilíbrio de autonomia e integração. Aplica-se ao serviço da política, aspecto social, sistemas de solidariedade e de bem-estar, sistemas técnicos ou fluxos de bens e recursos.

**Parceria e rede** – conceito técnico, social e ecológico. Visão holística mais sistémica emergente no desenvolvimento que enfatiza co-evolução, complementaridade e interdependência (contrariamente à competição, exclusividade, hierarquia e domínio), salienta a importância das cooperações humanas, institucionais e outras relações. Cooperação confiante num quadro comum e com respeito mútuo. Diferentes formas de cooperação de forma não-hierárquica podem criar redes de inovação baseada em visões compartilhadas.

**Participação** – os indivíduos interessados devem participar na tomada de decisão sobre o seu futuro. A participação é a dimensão vertical das relações sociais, a legitimidade das hierarquias enquanto o conceito de parceria e rede diz respeito às relações na dimensão horizontal.

Figura 11 - Flor da Sustentabilidade com a integração das características organizacionais  
Fonte: Adaptado de Thierstein e Walsen, 1999:4.

São apontados por Fricker (2013:9-10), dois problemas de aplicabilidade do modelo no Município de Baden:

- i. Ineficaz conexão entre o nível de estratégia e acção
  - o objectivo do processo de tradução é inconsistente: identificado o problema na passagem da informação entre o grupo dos princípios orientadores, dos oito objectivos

de legislatura, dos objectivos anuais, e o grupo dos sessenta e três objectivos de departamentos e das várias centenas de objetivos dos trabalhadores.

- o objectivo de conexão ao financiamento falha

## ii. Responsabilidade do executivo e legislativo

Fricker (2013:17), expõe os aspectos deficitários e as melhorias para cada um dos elementos sistémicos, nomeadamente que o aspecto diversidade, “sofre de eficiência, tem um planeamento de longo-prazo que funciona como tampão, sendo redundante em relação à responsabilidade”; a parceria e rede, “sofre de pressão de desempenho, fomentar uma cultura de confiança e consentimento, no contato com o exterior”; a subsidiariedade “é suportada, na orientação para o cliente e orçamento global, desde que exista menos responsabilidade do executivo e legislativo”; a participação é ambivalente, “na orientação para o cliente com a inovação de produtos, desde que exista menos pressão de custos *versus* processo de ampla participação de pensamento de eficácia a longo prazo.

### **2.2.6.2.2 VANTAGENS**

Para Fricker (2013:18), a NGP possui boas premissas para converter qualquer estratégia pelo que suporta a sustentabilidade possibilitando o controlo de gestão através da adequação (economia e legitimidade), eficácia e eficiência como factores básicos processuais de sucesso. Enumera dois perigos que requerem maior atenção: pensamento de curto prazo em eficiência e desconsideração de tópicos nos departamento de passagem de informação.

### **2.3. CIDADES SUSTENTÁVEIS**

“O problema complexo da sustentabilidade requer não apenas conhecimento, mas também a capacidade de avaliação dos diferentes aspectos da sustentabilidade, em diferentes perspectivas, procurando entender a relação entre suas variáveis, regras de funcionamento e respostas geradas por intervenções no sistema (Tello e Lauriano, 2011:1)

A cidade sustentável deve ser gerida segundo um modelo de desenvolvimento sustentável urbano que procure balancear, de forma equilibrada e eficiente, os recursos necessários ao seu funcionamento, nos consumos (solo e recursos naturais, água, energia, alimentos, entre outros), nas fontes de saída (resíduos, efluentes, poluição, entre outros), ou na inclusão social (Leite e Awad, 2012:135).

Como exposto por Hirst *et al.* (2012:17), “as cidades que são consideradas sustentáveis são aquelas que têm um forte crescimento económico, são socialmente inclusivas no seu crescimento, e são ambientalmente responsáveis (ou seja, têm um positivo ou, pelo menos, um impacto mínimo sobre o ambiente) ”.

“A discussão sobre desenvolvimento sustentável recai nas cidades, que representam espaços altamente poluidores, maiores consumidores de recursos naturais e energia, maior concentração populacional, maior exposição a riscos e elevada vulnerabilidade socio-ambientais, e onde se tem espacializada de forma mais explícita a segregação socio-espacial. Em nenhum outro lugar a implementação da 'sustentabilidade' pode ser mais poderosa e benéfica do que na cidade. A sustentabilidade do meio ambiente deve transformar-se no princípio orientador do moderno desenho urbano” (Pereira *et al.*, 2010:8).

#### **2.3.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

A industrialização e a procura pelo desenvolvimento económico fez com que a maioria das economias mundiais promovesse o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) como meio e fim ao desenvolvimento dos seus países, em detrimento da qualidade de vida dos cidadãos (Portela, 2008:1). O conceito de qualidade de vida urbana envolve outros conceitos, tais como os de “bem-estar social, qualidade de vida, qualidade ambiental, pobreza, desigualdades sociais, exclusão social, vulnerabilidade social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade” (Nahas, 2002:22 *in* Araújo e Cândido, 2014:8).

O crescimento era entendido como um processo de mudança quantitativa de determinada estrutura, ou seja, crescimento económico e erradamente considerado desenvolvimento económico; no entanto, desenvolvimento era interpretado como um processo de mudança qualitativa de uma estrutura económico-social (Portela, 2008:6).

A Segunda Guerra Mundial veio consciencializar o Homem Moderno que devido às disputas de territórios, riqueza e poder, tem capacidade destrutiva à escala planetária, ameaçando a sua própria sobrevivência e comprometendo a sua descendência devido à radiação das bombas nucleares utilizadas (Oliveira, 2014:8).

A criação da ONU em 1945 teve por finalidade a manutenção e melhoria dos níveis de qualidade de vida tendo produzido “uma série de programas e organismos especiais para ajudar os países a tratar dos problemas económicos e sociais de modo a manter o equilíbrio mundial” (Portela, 2008:3).

As preocupações do pós-guerra e os receios subsequentes provocaram reflexões sobre os conceitos de desenvolvimento e progresso nos quais a sociedade se baseava, que fomentou a base conceitual para a construção ao longo das décadas seguintes da ideologia do desenvolvimento sustentável (Oliveira,2014:9).

A Crise do Petróleo de 1973 que afectou o funcionamento do mercado internacional, evidenciou a visível necessidade “de maior controlo das riquezas naturais presentes nos territórios subdesenvolvidos” (Oliveira, 2014:10).

O modelo de desenvolvimento economicista esgotou e não respondeu à evolução da sociedade e seus requisitos gerados pelos novos desafios da globalização dos circuitos económicos e culturais, ao contrário do modelo preconizado pelo desenvolvimento sustentável sob a tríade económico-social-ambiental, no qual se procuram técnicas sociais para promoção do socialmente mais justo, ecologicamente prudente e economicamente eficiente, com base na participação e envolvimento da sociedade civil (Portela, 2008:2).

“A discussão sobre sustentabilidade e/ou desenvolvimento sustentável é vasta e abrange, desde estratégias e acções desenvolvidas no nível das nações, até estratégias e acções especificamente relacionadas à responsabilidade social e ambiental no contexto empresarial” (Froehlich, 2014:152).

Sartoni *et al.* (2014:1), refere que a sustentabilidade “é a capacidade de um sistema humano, natural ou misto resistir ou adaptar-se à mudança endógena ou exógena por tempo determinado”, no qual o desenvolvimento sustentável é a “via de mudança intencional e melhoria que mantém ou aumenta esse atributo do sistema, ao responder às necessidades da população presente”. Ou seja, desenvolvimento sustentável é o “caminho para se alcançar a sustentabilidade” sendo esta “o objectivo final de longo prazo”.

Para Hart e Milstein (2003:58-59), são quatro os conjuntos de vectores intrinsecamente relacionados com a sustentabilidade mundial:

**1.º** - relacionado com o aumento da industrialização e consumo associado de materiais, recursos e combustíveis fósseis a um ritmo exponencial, com produção de resíduos e inerente poluição; o crescimento da actividade industrial produziu benefícios económicos, no entanto gerou significativos impactes ambientais ao ponto de, no presente momento, estar a ter efeitos irreversíveis no ambiente global com impactes no clima, biodiversidade e nas funções dos ecossistemas, pelo que a prevenção da poluição, a gestão e eficiência desses recursos são cruciais para o desenvolvimento sustentável.

**2.º** - refere-se à expansão da interligação dos agentes sociais; como os governos nacionais preocupados com as questões económicas e comércio global têm relevado para segundo plano as questões sociais e ambientais, as organizações não governamentais (ONG's) e outros grupos sociais têm colmatado essa falha do sistema, assumindo o papel de monitorar e em alguns casos forçar a aplicação das normas sociais e ambientais. Em paralelo, a propagação da internet e das TICE's permitiu difundir a comunicação entre estes agentes e a sociedade contribuindo para a transparência das instituições. “O desenvolvimento sustentável desafia as entidades a operarem de forma responsável e transparente devido à base activa muito bem informada dos agentes sociais” (Hart e Milstein, 2003:59).

**3.º** - constituído pelas tecnologias emergentes que podem fornecer potentes e disruptivas soluções de base às actuais indústrias; a genómica, biomimetismo, nanotecnologia, tecnologia de informação e energias renováveis têm o potencial de reduzir drasticamente a pegada ecológica humana no planeta, ao fazer com que os problemas da rápida industrialização se tornem obsoletos substituindo-os por tecnologias limpas. Por exemplo, bio e nanotecnologia criam produtos e serviços de nível molecular com o potencial de eliminar os conceitos de poluição e resíduos, o biomimetismo, é um processo de tentativa de imitar a natureza, no qual

são criados produtos e serviços sem ter de depender de força bruta para elaborar produtos de grandes stocks de matéria-prima. As tecnologias de informação e as energias renováveis devido às suas características podem ser distribuídos e aplicados em zonas mais remotas e em configurações da mais pequena escala que se possam imaginar, eliminando a necessidade de infraestruturas centralizada e de distribuição de rede fixa, ambas tecnologias com impacte ambiental significativo. As tecnologias distribuídas desta forma têm o potencial de satisfazer as necessidades de milhares de milhões de pobres das zonas rurais e reduzindo drasticamente o impacte ambiental. A inovação e a evolução tecnológica são portanto fundamentais para o desenvolvimento sustentável (Hart e Milstein, 2003:59).

**4.º** - aumento da população, pobreza e desigualdade associada à globalização para fomentar a existência da sustentabilidade ambiental. O crescimento populacional exponencial resultou na migração em massa das áreas rurais para as cidades resultando no aumento da desigualdade económica. Esta desigualdade e o aumento da população resulta no acelerar da decadência e desordem social. O desenvolvimento social e a distribuição inclusiva da criação de riqueza em grande escala, parece ser essencial para o desenvolvimento sustentável em especial nos mais pobres do mundo, caso contrário existe colapso ecológico com perda de todos os vectores essenciais à vida.

As conferências das Nações Unidas permitem em termos geopolíticos “extravasar a noção tradicional de conquista de territórios e refletir sobre o poder de decisão do uso do território”, transposto em protocolos internacionais e mecanismos de regulação global (Oliveira, 2014:2).

Por uma questão de limitação não nos é possível desenvolver todas as premissas conceituais e elucidar todas as vicissitudes de todos os eventos ocorridos sobre a temática desenvolvimento sustentável, pelo que apresentamos a Figura 12 elaborada com base em Oliveira (2014:4-7) e APA (2007:6-9), onde é possível verificar as indicações promulgadas mais marcantes.

A campanha europeia de cidades sustentáveis foi lançada no final da primeira Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis, que teve lugar em Aalborg, na Dinamarca, em 1994. A Conferência aprovou a Carta de Aalborg, que fornece um quadro para o desenvolvimento sustentável local a entrega do desenvolvimento sustentável local e solicita às autoridades locais para se envolverem no processo de Agenda Local 21.

➤ 1968 Roma - Clube de Roma

Relatório “Limite do Crescimento”: demonstra os resultados de uma projecção para 2100 da evolução da população humana e relação com a exploração dos recursos naturais.

➤ 1972 Estocolmo - 1.ª Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano

Influenciada pelo estudo “Limite do Crescimento” do Clube de Roma; Proposta de “Crescimento Zero” sem consenso com “Desenvolvimentismo”

Declaração de Estocolmo, Plano de acção para política ambiental e Fundo ambiental; Criação do PNUMA – Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente

➤ 1992 Rio de Janeiro - 2.ª Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – 2.ª Cimeira da Terra – ECO 92 – Rio 92

Influenciada pelo “Our Common Future” (1987); Proposta de “Desenvolvimento Sustentável”: consenso da transformação em ideologia – Relatório de Brundtland

Declaração do Rio (Convenção sobre diversidade biológica), Convenção sobre alterações climáticas, Agenda 21 e a Declaração de princípios sobre florestas; Proposta da Carta da Biodiversidade rejeitada; Criação do CDS – Comissão para o Desenvolvimento Sustentável da Assembleia Geral da ONU

➤ 1994 Aalborg - 1.ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis

Carta das Cidades Europeias para a Sustentabilidade (Carta de Aalborg)

➤ 1996 Lisboa - 2.ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis

Plano de Acção de Lisboa – da carta à Acção (criar redes de autoridades locais para dinamizar processos de Agenda 21 Local)

➤ 1997 Quioto - 3.ª Conferência das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas

Influenciada pela Conferência sobre Alterações Atmosféricas em Toronto (1988) e 1.º Relatório de avaliação do IPCC (em 1990 na Suécia) - Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima; Protocolo de Quito - compromissos assumidos para a redução da emissão dos gases de efeito de estufa, considerados pelas investigações científicas, como causas antropogénicas do aquecimento global.

➤ 1997 Rio de Janeiro - 5.ª Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio + 5

Programa para ultrapassar o défice de implementação a Agenda 21

➤ 2000 Hannover - 3.ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis

“Apelo de Hannover” - sensibilizar os governos locais para um maior empenhamento em respeito ao desenvolvimento sustentável

➤ 2000 Lisboa - Estratégia de Lisboa

Promover a competitividade da Europa à escala global, sem pôr em causa a coesão social e a sustentabilidade ambiental

➤ 2000 Nova Iorque - Cimeira do Milénio

Declaração do Milénio: erradicação da pobreza extrema e da fome, educação primária universal, promoção da igualdade entre sexos e reforço do papel da mulher, redução da mortalidade infantil, melhoria da saúde materna, combate ao HIV/SIDA, malária e outras doenças, assegurar a sustentabilidade ambiental e desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento

➤ 2001 Gotemburgo - Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável (EEDS)

Define áreas de intervenção prioritárias: alterações climáticas, transportes sustentáveis, riscos para a saúde pública e recursos naturais

➤ 2002 Joanesburgo - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Cimeira Rio+10

Declaração de Joanesburgo

➤ 2004 Aalborg - 4.ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis

Aalborg +10: considera que o papel das cidades, regiões, áreas metropolitanas, municípios e autoridades locais é insubstituível na adopção de boas práticas de desenvolvimento sustentável, evidenciar a importância de implementação da Agenda 21 Local

➤ 2005 - Revisão da Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável

Estabelecimento de novos marcos de referência em articulação com a Estratégia de Lisboa, com o objectivo da melhoria da qualidade de vida

➤ 2006 - Aprovação da Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável

➤ 2007 Sevilha - 5.ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis

“Espírito de Sevilha”: compromisso de implementar os compromissos de Aalborg com a adaptação das suas políticas e acções em prol da sustentabilidade local

➤ 2007 Leipzig - Reunião informal dos Ministros do Desenvolvimento Urbano e Coesão Territorial

Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis – implementar uma política de desenvolvimento urbano integrada reforçando a competitividade das cidades europeias

➤ 2010 Dunquerque - 6.ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis

Declaração de Dunquerque 2010 – Sustentabilidade Local; Apelo de Dunquerque 2010 – Acção pelo Clima

➤ 2012 Rio de Janeiro - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio +20

Baseada na Agenda 21 e na adopção consolidada do “Desenvolvimento Sustentável” à escala global; Consolidação da “Economia Verde” faceta económica do desenvolvimento sustentável; Balanço da Eco-92; Carta do Rio “O Futuro que Queremos” (protocolo flexível).

➤ 2015 (a designar) - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Cimeira pós-2015

Objectivos de DS, financiamento e importância tecnologia

Figura 12 - Marcos históricos das principais referências para a sustentabilidade local

Fonte: Elaboração própria.

Como referido por Oliveira (2014:10), “a construção do desenvolvimento sustentável é uma operação diplomática, ideológica e social, de grande envergadura, que solucionou – ao menos no plano teórico – a contradição entre desenvolvimento e meio ambiente.

No entanto, Oliveira (2014:10) refere que “a geopolítica do Desenvolvimento Sustentável é um projecto político de dominação territorial com base no controle das riquezas naturais, articulado estrategicamente de forma diplomático-protocolar, destacadamente através das grandes conferências”.

Oliveira (2014:8), salienta que “se em Estocolmo não se produziu um documento-síntese capaz de consolidar as decisões da conferência, foi no Rio de Janeiro que se assinou a Agenda 21, um potente receituário para a promoção do desenvolvimento sustentável em escala global que segue o princípio “pensar globalmente, agir localmente”. A Rio +20 continuou a referendar a Agenda 21 como o documento-chave no processo de institucionalização do desenvolvimento sustentável.” A Rio +20 apresenta soluções proveitosas para a exclusão, o aumento do empobrecimento global e injustiças sociais.

A Agenda 21 (capítulo 8 – incentiva os países a adoptarem Estratégias Nacionais para o Desenvolvimento Sustentável, por forma a harmonizar as diferentes políticas sectoriais, económicas, segurança, sociais e ambientais) constitui um “documento-chave no processo de institucionalização” (Oliveira, 2014:8), “orientador dos governos, das organizações internacionais e da sociedade civil, para o desenvolvimento sustentável, visando conciliar a protecção do ambiente com o desenvolvimento económico e a coesão social” (APA, 2007:6).

Por forma a operacionalizar a linha de compromissos internacionais assumidos pelos países (incluindo Portugal), no âmbito da Organização das Nações Unidas e da União Europeia, nomeadamente a Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável (aprovada em 2006), foram desenvolvidas Estratégias Nacionais para o Desenvolvimento Sustentável na qual a Agenda 21 (é uma excelente ferramenta para a aplicabilidade desses compromissos e também fornece informação para os indicadores de monitorização dos Planos de Implementação das Estratégias Nacionais de Desenvolvimento Sustentável (APA, 2007:9).

O legado do desenvolvimento sustentável no meio empresarial será o provável sucesso de adoptarem o meio ambiente como forma de obter lucros: “experiências de despoluição, filtragem e replantio se consolidarão” aproveitado pelo marketing empresarial, e o mesmo acontecerá também com as cidades em se acentuará o conceito de “ambientalmente correctas”

sem atingirem a magnitude do processo, considerando apenas a adoção de arquitectura ecológica, tratamento e reutilização de água e recolha selectiva de resíduos, sem no entanto esbater a diferença de classes nas “cidades sustentáveis”, “cidades qualidade de vida”, “cidades pós-modernas”, entre outras, que não alterar o quadro de segregação e integração (Oliveira, 2014:11-12)

Como demonstrámos, têm sido muitos os acontecimentos que contribuíram às intensas mudanças das cidades, “fomentadas pela complexidade das correlações entre a comunidade humana, o progresso industrial e tecnológico e a natureza” (Lopes, 2014:32) convergindo na evolução do conceito de desenvolvimento sustentável, nomeadamente nos progressos tecnológicos e essencialmente o aumento da consciencialização das populações para as suas acções e repercussões.

### **2.3.1.1 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE**

No levantamento bibliográfico realizado por Froehlich (2014:157-161), é salientado que são três os pilares da sustentabilidade essenciais: económica, social e ambiental (triple bottom line ou tripé da sustentabilidade, “expressão original de John Elkington em 1997 e que se tornou popular no ambiente empresarial com o livro *Cannibals with forks*”), no entanto outras dimensões foram referenciadas conforme as perspectivas dos autores como exposto na Figura 13.

<i>Autores</i>	<i>Dimensões</i>	<i>Ênfase</i>
Sachs (1993)	Económica, Social, Ecológica, Cultural e Espacial.	Contexto global.
OECD (1993)	Económica, Social, Ambiental e Institucional.	Contexto global.
Elkington (1997)	Económica, Social e Ambiental.	Contexto organizacional.
Spangerber e Bonniot (1998)	Económica, Social, Ambiental e Institucional.	Contexto organizacional.
Sachs (2002)	Económica, Social, Ecológica, Cultural, Ambiental, Territorial, Política Nacional, Política Internacional.	Contexto global
Catalisa (2003)	Económica, Social, Ambiental, Cultural, Espacial, Política e Ecológica.	Contexto global.
Pawlowski (2008)	Económica, Social, Ambiental, Moral, Legal, Técnica e Política.	Contexto global.
Werbach (2010)	Económica, Social, Ambiental, Cultural.	Contexto organizacional.
Silva <i>et al.</i> (2012)	Ambiental, Social, Económica, Política, Cultural	Contexto urbano

Figura 13 - Dimensões da sustentabilidade.

Fonte: Sachs (2002:85-89), Froehlich (2014:161), Silva *et al.* (2012:31-35).

Froehlich (2014:157-161) no seu estudo apresenta o conceito de cada uma das dimensões nas perspectivas de cada um dos autores, resultando no seguinte:

- *Económica* – o sentido macroeconómico tem de ser repensado, com a regularização do fluxo de investimentos públicos e privados de origem endógena que tenham como objetivo” o crescimento e da “alocação e gestão mais eficiente de recursos. Aspectos a melhorar: compatibilidade entre padrões de produção e consumo, as barreiras protecionistas existentes entre países, acesso às novas tecnologias e à ciência, “as dívidas externas e internas, além das desigualdades de renda de países em desenvolvimento”, taxas e impostos pagos pela poluição e utilização de recursos naturais sob um sector industrial e subsídios para empresas que desenvolvam projetos ambientais. “Desenvolvimento económico intersectorial equilibrado, com segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica e inserção soberana na economia internacional” (Sachs, 2002:85-89)
- *Social* – relações interpessoais, comportamento dos indivíduos e às suas acções, envolve costumes, tradições, cultura, visão de sociedade equilibrada que envolve as questões

ligadas à melhoria da qualidade de vida da população em convergência com o desenvolvimento económico, com a procura de um novo estilo de vida adequado ao momento presente e ao futuro. Maior equidade na distribuição de renda, melhorias na saúde, educação, oportunidades de emprego, diminuição das diferenças sociais, entre outras. “Atingir patamar de homogeneidade social, com distribuição de renda justa, emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais” (Sachs, 2002:85-89).

- *Ecológica* – Utilização racional dos recursos naturais, do consumo de combustíveis fósseis, recursos renováveis e não renováveis em geral com o objetivo de minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida. Aspectos a melhorar: reduzir o volume de resíduos e de poluição através da política 3R (reduzir, reutilizar, reciclar) aprovada na Conferência do Rio 92, reciclagem de materiais e energia; conservação e tecnologias limpas e de maior eficiência, maior investimento em I&D de tecnologias de baixo teor de resíduos e eficientes no uso de recursos para o desenvolvimento urbano, rural e industrial; definição de normas para uma adequada proteção ambiental; adequação de processos produtivos que utilizem menores quantidades de recursos naturais, com produção para a procura da população mundial sem provocar danos ao ambiente. “Preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e à limitação do uso dos recursos não renováveis” (Sachs, 2002:85-89).
- *Cultural* – Respeito pelos valores culturais específicos de cada sociedade, promovendo processos que incluam mudanças dentro da continuidade cultural traduzindo o conceito normativo de ecodesenvolvimento num conjunto de soluções específicas para o ecossistema, visando à preservação do patrimônio cultural. “Referente a mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação), capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas) e autoconfiança, combinada com abertura para o mundo” (Sachs, 2002:85-89).
- *Espacial/Territorial* – Conceito inerente à distribuição das populações rural e urbana no território, procurando um equilíbrio entre as migrações, da desconcentração entre a distribuição e actividades económicas, reduzindo a concentração excessiva nas áreas metropolitanas em prol da perda da biodiversidade. Aspectos a melhorar: preservar ecossistemas frágeis promovendo pequenos agricultores, a agricultura e a exploração das

florestas por meio de técnicas modernas e limpas (sem a utilização de fitofarmacêuticos) e regenerativas; explorar o potencial da industrialização descentralizada que incluam tecnologias limpas. “Refere-se a configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público), melhoria do ambiente urbano, superação das disparidades inter-regionais e estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis” (Sachs, 2002:85-89).

- *Institucional* - transversal a todo o processo, composta por agentes aceleradores no processo de desenvolvimento: formas de governo, legislação, organizações e sociedade civil.
- *Ambiental*: Conservação geográfica, equilíbrio de ecossistemas, erradicação da pobreza e da exclusão, respeito aos direitos humanos e integração social. “Trata-se de respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais” (Sachs, 2002:85-89).
- *Política*: A evolução da democracia representativa para sistemas descentralizados e participativos, a construção de espaços públicos comunitários, maior autonomia dos governos locais e descentralização da gestão de recursos. Refere-se às estratégias políticas adoptadas pelas autoridades governamentais para a promoção do desenvolvimento sustentável. O papel dos políticos é fundamental para legitimar e regular as ações de proteção ambiental.
  - a) Nacional – “democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e um nível razoável de coesão social” (Sachs, 2002:85-89).
  - b) Internacional – “baseada na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional, Pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade (regras do jogo e compartilhamento da responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco), controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios, controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica (e cultural), gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade, sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e

eliminação parcial do caráter comodista da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade” (Sachs, 2002:85-89).

- *Moral* - o desenvolvimento sustentável tem um imperativo ético e faz referência a vários conceitos filosóficos. O sistema ético viu-se compelido a examinar a possibilidade da degradação do meio ambiente e a sobrevivência da humanidade num cenário de risco. Perante as circunstâncias, houve uma mudança qualitativa da natureza da actividade humana, de modo que o surgimento da obrigação ambiental, com base na ética da responsabilidade, defende que o homem deve agir, porém atentando para os efeitos dessa acção para que elas sejam compatíveis com a continuidade da vida humana.
- *Técnica*: O desenvolvimento económico, grande responsável pela degradação ambiental, foi realizado pelo avanço industrial, e este deu-se pela inserção da tecnologia; e é justamente ela que pode, agora, trabalhar em prol da natureza. A ideia é criar ferramentas tecnológicas que atendam às necessidades industriais e de produção, porém elas agiriam também de forma a diminuir os impactos ambientais, cuja estratégia seria reutilizar e recriar matérias-primas e energia, é a chamada ecologia industrial advinda do fenómeno da inovação.

As dimensões da sustentabilidade de uma forma global apesar de exporem similaridades nas áreas prioritárias identificadas, elas são interdependentes, pois não é possível isolá-las (Froehlich, 2014:157). “Fica evidente que se deve ter uma visão holística dos problemas da sociedade, para além do foco apenas na gestão dos recursos naturais” (Sachs, 2002:85-89). “O desenvolvimento sustentável constituiu, portanto, um verdadeiro desafio para uma civilização que é cada vez mais urbana e massificada” (Drobenko, 2004:2).

Araújo e Cândido (2014:8) consideram que uma cidade apenas pode ser sustentável se for “democrática e justa” e que “atende às necessidades urbanas básicas da população”, ou seja, que contenha na sua “organização e dinâmica, as diversas dimensões: social, económica, institucional, ambiental/ecológica, cultural, política e territorial”; e “fomentar uma estrutura autossuficiente” (Lopes, 2014:32). Assim as dimensões de uma cidade sustentável podem ser sinteticamente representadas como exposto na Figura 14.



Figura 14 – Dimensões de uma cidade sustentável.  
 Fonte: Oliveira, 2004 *in* Araújo e Cândido, 2014:9.

Numa cidade sustentável, a dimensão ambiental tem por objectivo a utilização racional dos recursos considerando a capacidade de resiliência de cada ecossistema; na dimensão cultural, a diversidade cultural tem de ser preservada e respeitada recuperando os valores da identidade local, evitando desta forma as desigualdades e a exclusão social da dimensão social promovendo-se uma cidade justa e com equidade, complementada pela participação da sociedade, ao exercício da cidadania, à governança da dimensão política, mas que também podem ser atingidas pela dimensão institucional através de engenharias institucionais sob o princípio da sustentabilidade, na qual se deve considerar a inter-relação da proteção ambiental com o desenvolvimento económico; a dimensão territorial tem de assegurar cidades compactas ambientalmente seguras e justas pelo equilíbrio da configuração da área urbana; na dimensão económica existe a preocupação da racionalização económica dos recursos e da sua utilização eficiente para um crescimento equilibrado (Araújo e Cândido, 2014:9).

Lopes (2014:37), considera que “estes pilares só podem ser acionados através de uma visão estratégica, que integre após a sua definição, um modelo de governança onde o capital natural e imaterial, com respeito pela diversidade, prevalece sobre o capital material. A visão estratégica é uma componente essencial para accionar com clareza e criatividade os instrumentos de planeamento e gestão do território, activando os princípios de sustentabilidade, por forma a encontrar metodologias operativas que, se prolonguem no tempo e possam ser amadurecidas por um processo continuado, contribuindo assim para o objectivo de desenvolvimento sustentável”.

Para Araújo e Cândido (2014:10-11) é essencial que as especificidades locais se verifiquem “uma vez que as cidades são heterogêneas, e, portanto, respondem aos desafios ambientais e sociais de formas diferenciadas”, nos quais é importante para a sua dinâmica: “o seu passado, as suas tradições, seus valores culturais”, não se podendo “propor soluções homogeneizadoras”.

Por forma a concretizar essa mudança de realidade, é essencial redefinir os conceitos enraizados culturalmente, de riqueza e abundância, pela “implementação de modelos de planeamento sustentável integrados, onde a visão de longo prazo é entendido como um processo de sustentabilidade, onde a comunidade detém um papel fundamental na execução de políticas urbanas”, nomeadamente num “sistema de planeamento sustentável integrado” que considera as variáveis espacial, temporal e cultural do território, para as quais contempla um sub-modelo para cada uma das realidades, das dimensões a priorizar, parâmetros de medida e definição, e encaminhamento das proposições (Lopes, 2014:32).

Devem ser colocados a interagir um conjunto de elementos que contribua para um “sistema urbano metabólico, revitalizando os tecidos construídos, as actividades económicas de proximidade”, dinamizando e fomentando a matriz de espaço público urbano fortalecendo a identidade cultural e carácter simbólico, no qual a natureza tem papel fundamental nessa estruturação do processo de sustentabilidade, pela manutenção, qualificação e regeneração de áreas existentes, gerando uma melhor gestão do espaço público participada e coesão social (Lopes, 2014:37-38).

Considerando essa heterogeneidade, existem diversos estudos de quadros de referência de índices sobre indicadores de avaliação tendo como referência a sustentabilidade nas mais diversas situações.

O desenvolvimento sustentável é o maior desafio do Século XXI. A pauta da cidade é, no planeta urbano, da maior importância para todos os países, pois (a) dois terços do consumo mundial de energia ocorre nas cidades, (b) 75% dos resíduos são gerados nas cidades e (c) vive-se um processo dramático de esgotamento dos recursos hídricos e consumo exagerado de água potável. A agenda Cidades Sustentáveis é, assim, um desafio e de oportunidades únicas no desenvolvimento das nações (Leite e Awad, 2012:8).

Leite e Awad (2012:102) e Leite e Tello (2011:42-60), através da sua pesquisa e análise em diversas áreas, elaboram um modelo de sustentabilidade reunindo um total de 176 indicadores divididos em nove temas abrangentes da interactividade sustentável:

1. Construção e Infraestrutura Sustentáveis
2. Governança
3. Mobilidade
4. Edificado
5. Oportunidades
6. Planeamento e Ordenamento Territorial
7. Questões ambientais
8. Segurança
9. Serviços e Equipamentos

O Anexo 11 permite visualizar o sistema de indicadores de sustentabilidade urbana agrupados por temas, sub-temas e grupos de indicadores. Este sistema inerente a uma estratégia global permite reunir um diagnóstico para melhor estruturar os investimentos públicos da gestão numa cidade que mesmo gerida em partes, mas visando os reais impactos se traduzem em questões concretas. Os indicadores “construídos e divulgados com transparência permitem mapear a evolução dos resultados e os impactos na qualidade da vida urbana da sociedade”, e vêm sendo realizados “em diversas cidades do planeta, em algumas a partir de gestões públicas” (Leite e Awad, 2012:153).

### **2.3.1.2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS**

Indissociáveis do objectivo do desenvolvimento sustentável estão os princípios fundamentais com carácter de aplicação que contribuem para a sua realização, reconhecidos primeiramente na Declaração do Rio e transpostos para a legislação dos países signatários, em Portugal consta na Lei de Bases do Ambiente – Lei n.º 19/2014 de 14 de Abril (Drobenko, 2004:12):

#### ***Princípio da Prevenção***

“A prevenção, ligada aos riscos conhecidos, deve-se limitar à consideração do conjunto de preocupações ambientais e sociais do meio urbano. A acção preventiva pode, sobretudo, aparecer nos instrumentos prospectivos de gestão, constituindo objecto de avaliações preliminares”.

### ***Princípio da Precaução***

“É indissociável da utilização de técnicas e materiais necessários à construção e à evolução das cidades, mas também aos tipos de actividades que ali se exercem. A gestão dos riscos (industriais ou naturais) constitui um dos maiores desafios da implementação desse princípio”.

### ***Princípio da Participação***

“Implica que a gestão das cidades gere informação (reciprocamente do centro às periferias) e, ainda, que essa informação permita o desenvolvimento de um processo participativo conjunto, com base nos princípios humanos que compõem a cidade e os bairros, possibilitando, mesmo, que se contestem ações tomadas ou a serem tomadas no meio urbano”.

### ***Princípio do Poluidor-Pagador (3P's)***

“Deve permitir, de forma concomitante, uma gestão prévia integrada e a imputação da responsabilidade inerente aos poluidores. Se esse reconhecimento é unânime, as condições de sua implementação surgem como mais difíceis, impondo-se o desenvolvimento de meios adaptados”.

Estes princípios gerais podem ser complementados por princípios sectoriais tais como o princípio de proximidade.

## **2.3.1.3 LIMITAÇÕES**

A principal limitação ou ponto problemático é quando se pretende colocar em prática acções coerentes com os princípios do desenvolvimento sustentável, surgindo conflito entre as perspectivas de curto e as de longo prazo (Barbieri, 2000:5)

## **2.4. CIDADES INTELIGENTES**

### **2.4.1. EVOLUÇÃO**

A partir do momento em que as TIC's passam a ser “embebidas da rotina diária dos indivíduos, organizações e comunidades”, os conceitos passam a ser mera curiosidade histórica, como é o caso das “*garden city*” ou “*cit  industrielle*” que caracterizavam “funções ou tipologias urbanas” temporárias (Moutinho, 2010:76).

A origem do termo cidades digitais surgiu com o projecto de 1994, da *Amsterdam Digital City* com redes comunitárias, englobando a cidade enquanto estrutura com interfaces de interacção com os utilizadores (Moutinho, 2010:76).

O debate na década de noventa sobre a coevolução das TIC's e do desenvolvimento do espaço urbano denominava-se por “Cidade Digital”, que compreendia “o acesso a computadores e a implantação da internet no espaço urbano”, enquanto com a evolução tecnológica a terminologia derivou da visão, objectivo e estudo de caso de Singapura para “Cidade Inteligente” (do inglês *smart cities*) que “refere-se a processos informatizados sensíveis ao contexto, lidando com um gigantesco volume de dados (Big Data), redes em nuvens e comunicação autónoma entre diversos objetos (Internet das Coisas)” (Lemos, 2013:46-48, Moutinho, 2010:75, Abdala *et al.*, 2014:99 e Matsuda, 2014:34). No entanto outras designações para o termo são enunciadas pelo Instituto de Sistemas Microelectrónicos da Malásia (MIMOS) consoante a utilização da tecnologia: cidade invisível, cidade da informação, cidade ligada por cabos, telecidade, cidade do conhecimento, cidade virtual, comunidades electrónicas, espaços electrónicos, flexibilidade, teletopia e ciber cidade (Muller e Pavez, 2013:2, e Komninos, 2006:53-54).

A preocupação da União Europeia com o “contexto de mudanças económicas e tecnológicas causadas pela globalização e processo de integração, as cidades europeias enfrentam o desafio de combinar a competitividade e desenvolvimento urbano sustentável simultaneamente”, este desafio tem evidentemente impacto sobre questões de qualidade urbana, habitação, economia, cultura, social e das condições ambientais, levando a avançarem com o projecto europeu de cidades inteligentes no final da primeira década do século XXI (SC-EU, 2014).

“No início começaram por ser idealizadas como cidades virtuais” (CNEC, 2014:49).

Pereira e Machado (2014:25), referem que “a emergência da inteligência nas cidades decorre da capacidade dos próprios materiais das construções, infraestruturas técnicas e outros sistemas coexistentes no ambiente urbano produzirem informação e conseguirem, por exemplo, interligar diferentes núcleos habitacionais de uma rede de cidades numa região-cidade”. Para que esse objectivo seja concretizado é necessário produzir e utilizar um sistema de gestão integral de apoio à decisão, no qual é essencial recorrer às TICE. Esta integração da inteligência nas cidades, para além do desafio, cria “novo conhecimento, novas competências e novas áreas de negócio”.

A tecnologia das cidades digitais utilizadas na perspectiva do *'utilizador'*, foi sendo “substituída pela abordagem de inovação aberta e cocriação com os cidadãos de oportunidades concretas para o desenvolvimento de soluções adaptadas à realidade de cada comunidade no sentido da governança partilhada, da economia sustentável, do desenvolvimento social inclusivo e na melhoria da qualidade de vida” (Moutinho, 2010:80).

Em 2009 foi criada em Portugal a RENER Living Lab (Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes) que “integra 43 municípios dispersos pelo território nacional, que actuam como palcos de desenvolvimento e experimentação de soluções urbanas inovadoras em contexto real”, e do qual o Município de Loures é aderente (Rener, 2015).

Weiss *et al.* (2013:2) refere que para se poder antever a cidade do futuro é essencial considerar dois aspectos: primeiro, a globalização que conecta cidades com localizações geográficas diferentes e que cria novas formas de concorrência e inovação, alterando a forma e direcções da economia inerente às novidades das TIC's que permitem uma maior mobilidade e liquidez do capital; em segundo, as mudanças climáticas e riscos associados, que são a principal razão para que exista um desenvolvimento sustentável, pois caso “não existam novas acções políticas tomadas dentro das próximas décadas, a sociedade terá irreversivelmente alterada, a base de recursos necessária para a prosperidade económica sustentada” (Hammer *et al.*, 2011:12).

As TIC's têm um papel importante no contexto de futuro, pois fornecem os meios para a monitorização e gestão das infraestruturas urbanas, possibilitando reduzir a distância entre o poder público e cidadãos por meio de serviços electrónicos disponibilizados pelo “mais importante canal de comunicação da sociedade contemporânea”, a internet; deixando as cidades de ser meras prestadoras de serviços e passando a plataformas de serviços “cobrindo desde ofertas de redes sem fio até ao atendimento às demandas dos cidadãos e das empresas instaladas, por meio de aplicações na internet hospedadas em arquiteturas tecnológicas escaláveis, alinhadas de forma inequívoca a uma arquitetura empresarial consistente e transparente” (Weiss *et al.*, 2013:4)

#### **2.4.2. CARACTERÍSTICAS**

As cidades inteligentes “investem em tecnologia de informação em suas estruturas físicas para aprimorar conveniências, facilitar a mobilidade, aumentar a eficiência, conservar energia, melhorar a qualidade do ar e da água, recuperar-se mais rapidamente de desastres, recolher e

organizar dados para tomar melhores decisões, destinar recursos com mais efectividade, compartilhar dados para aprimorar a colaboração de entidades e diferentes domínios, enfim, para identificar problemas e resolvê-los rapidamente” (Strapazzon, 2009:94).

“A característica distintiva de uma cidade inteligente é o grande desempenho no campo da inovação, pois a inovação e a solução de novos problemas são recursos distintivos de inteligência” (CNEC, 2014:49).

As dimensões da “Cidade Inteligente” são a sustentabilidade, eficiência energética e a “internet das coisas” (Moutinho, 2010:80).

O objectivo inerente a uma cidade inteligente é que “dados elementares recolhidos ao longo da cidade e dados acumulados ao longo do tempo consigam retratar um resumo transparente do estado da cidade, facilitando a tomada de decisão,..., e das razões subjacentes às decisões tomadas”, no qual o cidadão pode interagir com a cidade mediante *e*-serviços ou pela informação disponibilizada nas plataformas informáticas (Pereira e Machado, 2014:26).

Uma cidade inteligente descreve um território que integra uma população criativa e desenvolvimento de actividades intensivas em conhecimento ou *clusters* de tais actividades, incorporação nas instituições de rotinas para a cooperação social e criação de conhecimento permitindo a partilha de conhecimento prévio e inovação, avançadas infraestruturas de comunicação, espaços digitais, *e*-serviços, e ferramentas de gestão do conhecimento e inovação on-line, e uma capacidade comprovada para inovar e resolver problemas que apareçam pela primeira circunstância, uma vez que a capacidade de inovar e gerir a incerteza são os fatores críticos para se medir inteligência (Komninos, 2006:53 e Schaffers *et al.*, 2013:12).

A concretização das cidades inteligentes são suportadas pelas TICE que permitem (Pereira e Machado, 2014:27):

- Reforçar o desenvolvimento de uma sociedade baseada no conhecimento e economicamente competitiva;
- Promover a mobilidade dos cidadãos (intra- e inter-) cidades recorrendo a soluções ambientalmente racionais e protectora dos recursos escassos;
- Estimular os cidadãos o gosto pela educação e pela abertura ao mundo;
- Garantir condições e estilos de vida socialmente equilibrados e saudáveis;

- Promover uma governação transparente e participativa das cidades.

A integração de mais inteligência com as TICE no património construído permite acrescentar valor às cidades, permitindo-lhes evoluir sustentavelmente e manter a sua cultura (Pereira e Machado, 2014:27).

As conclusões do relatório da Inteli (2013:10), identificam os principais produtos e serviços em seis campos de intervenção:

- Governança - *e-government*, portais municipais, sistemas de gestão de informação de visualização e mapeamento, sistema de gestão geográfico, e instrumentos de procura pública;
- Mobilidade – sistemas de transporte inteligente, mobilidade eléctrica (postos de carregamento, serviços de partilha de bicicletas e ‘car-sharing’, entre outros), gestão de estacionamento e de bilhética;
- Energia – integração de energias renováveis e painéis solares para produção, ‘smart grid’ iluminação pública eficiente e inteligente;
- Ambiente – Gestão da água e de espaços verdes urbanos, monitorização dos indicadores ambientais;
- Edifícios – Gestão de infraestruturas verdes, edifícios verdes, espaços inteligentes, materiais avançados;
- Qualidade de vida – segurança pública e soluções de emergência, destinos inteligentes, aplicações turísticas, serviços de informação culturais, e-saúde, ‘e-learning’.

“A cidade inteligente deve ser pensada como um sistema orgânico – como uma rede de inter-relacionamentos, um sistema interligado. É preciso, portanto, dar mais atenção aos meios de conexão do que às partes” (Strapazzon, 2009:95-96).

A Cidade Inteligente tem de interligar o capital físico com o social e desenvolver melhores serviços e infraestruturas, reunindo tecnologia, informação e visão política, num programa coerente de melhorias urbanas e de serviços; que de uma forma mais abrangente ela será inteligente quando a tecnologia incorporada não é percebida e os sistemas de informação e TIC’s interligam instituições e cidadão de forma criativa (Correia e Wünstel, 2011:9, e Muller e Pavez, 2013:2).

### 2.4.3. REQUISITOS

De acordo com a SC-EU (2014) uma cidade para ser inteligente deve ter bom desempenho nos seis requisitos “que tornam as cidades em adequados espaços vitais e bons lugares para o desenvolvimento económico”, “quebrando a distância entre política e expectativas e anseios da população” (Strapazzon, 2009:94-95):

- **Economia** - inteligência económica significa gerar capacidade de inovação, competitividade, empreendedorismo, flexibilidade nas relações de trabalho, influenciar positivamente nas taxas de desemprego e aprimorar o sistema de transporte público;
- **Cidadão** - cidadãos inteligentes significa uma população local com cultura cosmopolita, o que, entre outros, exige domínio de língua estrangeira, participação dos assuntos públicos, educação formal adequada, afinidade com a educação continuada, boa cultura geral, bom índice de livros lidos por habitante, tolerância étnica, atuação em atividades voluntárias, participação nas eleições;
- **Governança** - governo inteligente significa um sistema de gestão pública participativo, gerador de serviços públicos e sociais, transparente e dotado de perspectivas estratégicas;
- **Mobilidade** - a cidade deve ter um inteligente sistema logístico e de transporte de pessoas, ter meios eficientes de acessibilidade local e internacional, ter um sistema de transporte sustentável – não agressivo ao meio ambiente – e ter amplo acesso à internet;
- **Ambiente** - a gestão inteligente dos recursos naturais significa que a cidade deve ter boa gestão dos espaços verdes, ter programas de reciclagem e proteção ambiental, ter programa sustentável de gestão da água, da energia, do lixo e da poluição, e fazer bom uso de seus espaços naturais, de modo a torná-los atrativos;
- **Qualidade de vida** - a cidade inteligente deve ter facilidades culturais, boa educação formal, bom sistema de saúde e segurança pública, as características das moradias devem ser sustentáveis e agradáveis, deve ter opções para atrações turísticas, e ter um bom nível de coesão social, isto é, com programa de percepção do risco social, decorrentes dos altos níveis de pobreza.

A Figura 15 resume os factores e características acima descritas.

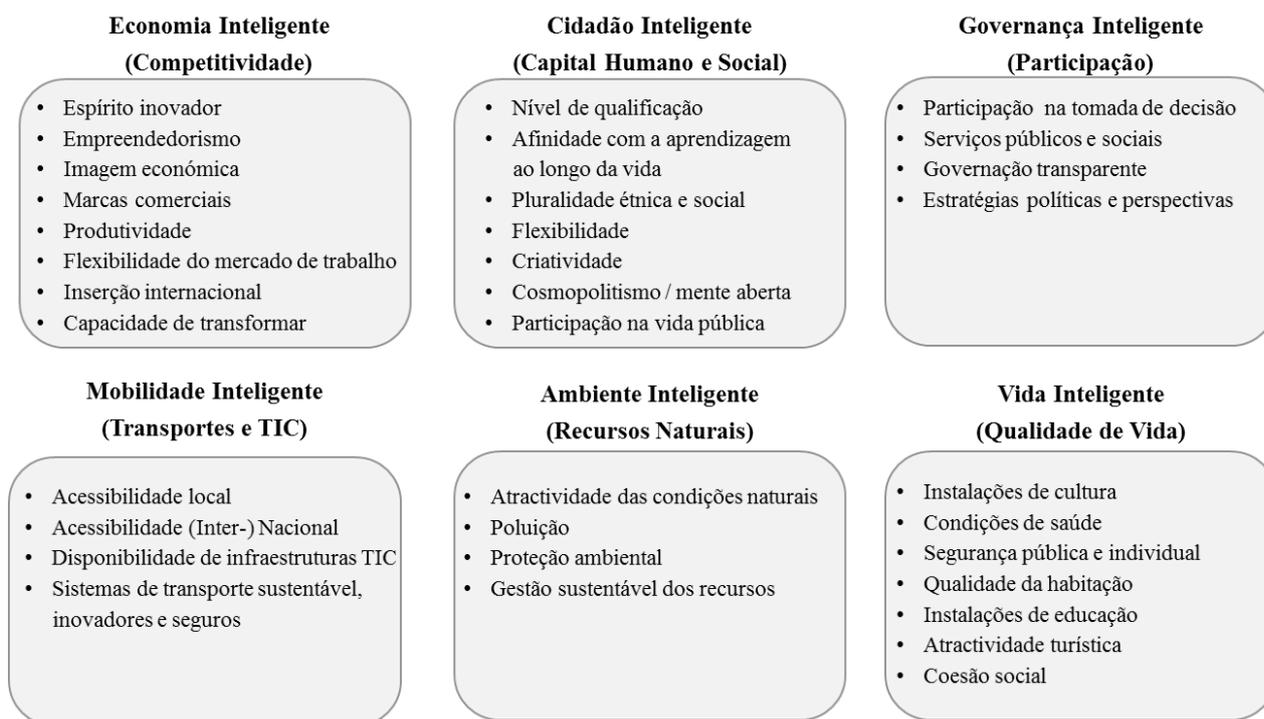


Figura 15 - Factores e características de uma Cidade Inteligente.  
Fonte: Correia e Wüinstel, 2011:9.

O índice de Cidades Inteligentes 2020 (Inteli, 2012:18-19) apenas considera como dimensões centrais a inovação, sustentabilidade e inclusão, e como dimensões transversais, a governança e a conectividade, tal como exposto na figura 16. A figura 17 refere-se às áreas de intervenção analisadas no índice de Cidades Inteligentes 2020.

Avaliar o grau de inteligência urbana das cidades ou territórios permite produzir recomendações para a melhoria do desempenho dos territórios, como o estímulo da cooperação intermunicipal na lógica da criação de projectos conjuntos de rede de cidades (Inteli, 2012:9).



<b>Dimensão</b>	<b>Observação</b>
<b><i>Governança</i></b>	Integra as políticas urbanas, assim como os processos de cooperação entre actores políticos, económicos e sociais, com destaque para as questões da participação pública. A eficiência, eficácia e transparência da provisão de serviços públicos são também factores chave da análise da inteligência urbana.
<b><i>Inovação</i></b>	Abarca a competitividade das cidades em termos de criação de riqueza e geração de emprego. Foca-se não só nos sectores intensivos em I&D e tecnologia, mas também no contributo das actividades da economia criativa, verde e social para o desenvolvimento económico dos espaços urbanos.
<b><i>Sustentabilidade</i></b>	Inclui a eficiência na utilização dos recursos, a protecção do ambiente, assim como o equilíbrio dos ecossistemas. A gestão da água e dos resíduos, a eficiência energética e a utilização de energias renováveis, a construção sustentável, a mobilidade, as emissões de gases com efeito estufa e a biodiversidade são alguns dos factores chave do estudo.
<b><i>Inclusão</i></b>	Integra não só as questões associadas à coesão social, mas também a diversidade cultural, a inovação e o empreendedorismo social e a inclusão digital ao nível dos serviços de saúde, segurança, educação, cultura e turismo. A utilização de tecnologias digitais ao serviço da integração social de camadas mais desfavorecidas da população é também alvo de análise
<b><i>Conectividade</i></b>	Abarca o envolvimento das cidades em redes territoriais nacionais e internacionais, assim como o nível de integração de funções e infraestruturas urbanas. A utilização de tecnologias de informação e comunicação e de redes digitais é considerada como um factor crítico de sucesso

Figura 16 - Índice Cidades Inteligentes: Dimensões e sub-dimensões de análise.  
Fonte: (Selada e Silva, 2013:2)

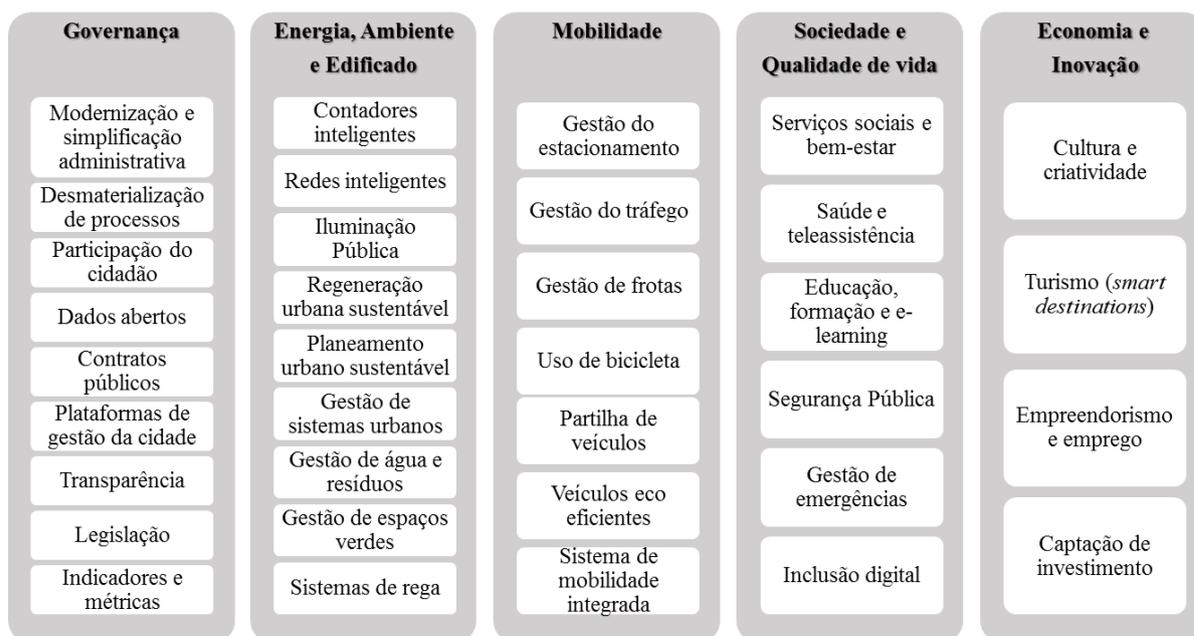


Figura 17 - Cidades Inteligentes: áreas de intervenção em análise.

Fonte: (Selada, 2014:13)

#### 2.4.4. CLASSIFICAÇÃO

Para além do índice de Cidades Inteligentes 2020 que permite comparar as cidades mediante as dimensões de inteligência, Gama *et al.* (2012:150) in Sakuma (2014:3) refere que se podem classificar as cidades inteligentes de acordo com modelo de maturidade:

O. **Caótico** - as cidades não possuem TIC's para auxiliar no processo de gestão da cidade. As redes sociais fazem um papel extremamente importante nesta fase,

1. **Inicial** - fase de planeamento e modelação de sistemas de informação, introdução do conceito de “Internet das Coisas”,

2. **Gestionário** - dados recolhidos e acessíveis através de sistemas de informação (dados de tráfego, consumo de energia, qualidade de água, entre outros), podem ser utilizados SIG's para visualizar dados por região, os dados podem gerar informação de alto valor agregado (p.e. trajectos de trânsito baseadas em dados em tempo real sobre o tráfego, sensores colocados no leito dos rios e represas para informar a população via SMS quando uma possível cheia possa ocorrer, entre outros),

3. **Integrado** - sistemas utilizando o modelo informático em “nuvem”, estando integrados e disponíveis na forma de serviços tanto para cidadãos como para aplicações de terceiros. O cidadão tem papel activo como usuário dos serviços da “nuvem” como fornecedor de dados, por meio dos seus dispositivos móveis que se comunicam com a nuvem.

4. **Optimizado** - cidade eficiente, procura inovar e ser pioneira nas soluções de TIC's. O apoio à tomada de decisões utiliza os dados obtidos dos diversos domínios na cidade, utilização de informações para sistemas de previsão de eventos, sejam climáticos ou não, suporte à tomada de decisão tanto para a população quanto para governantes, maximização dos sistemas de apoio à decisão para auxiliar nas decisões estratégicas das cidades.

#### 2.4.5. LIMITAÇÕES

O factor crítico de sucesso para a implementação de estratégias de cidade inteligente é a participação do cidadão nos processos de transformação urbana numa perspectiva de co-criação e de inovação aberta (Inteli, 2013:9).

A “correlação entre sociedade interligada por redes digitais pode não levar necessariamente à melhoria da qualidade de vida das metrópoles”, porque pode inibir formas mais inteligentes e racionais de lidar com o mesmo problema sem que se utilizem meios tecnológicos, além disso pode induzir “à mecanização do cidadão em função da estrutura burocrática, ou à adopção de soluções automatizadas para o espaço urbano que atendam mais aos interesses de empresas do que da população”, por isso ser essencial que os projectos para as cidades inteligentes contenham “processos que estimulam a criatividade, o criticismo, a democratização” (Lemos, 2013:49).

“O desafio tecnológico das cidades inteligentes passa pela integração de tecnologias e pela capacidade de comunicação entre os vários sistemas e redes urbanas. A necessidade de articulação entre a infraestrutura física (edifícios, estradas, redes de energia), a infraestrutura digital (fibra óptica, cloud computing, sensores, smartphones, entre outros) e a infraestrutura de comunicação (tecnologia open source, open interfaces, linguagem de programação standard) das cidades” (Inteli, 2012:10).

“A falta de alinhamento dessas soluções às reais necessidades das pessoas, bem como de acessibilidade devido aos altos custos, nem sempre possibilita que os benefícios das tecnologias cheguem a todos” (Abdala *et al.*, 2014:114).

## **2.5. CIDADES E GESTÃO**

Para Weiss *et al.* (2013:2), compete ao “poder público assegurar com transparência, eficiência e agilidade a constituição de políticas legitimadas institucionalmente, que estimulem a competitividade e a inovação nas cidades, universalizando os serviços públicos e que estejam orientadas por valores contemporâneos de desenvolvimento solidário, inclusivo e sustentável”.

O crescimento populacional e a sua grande concentração em cidades ou territórios é um desafio para os governos, empresas e para o mundo acadêmico, pois têm de ser encontradas soluções para a perda de funcionalidades básicas, tais como, novas formas de produção de energia, promoção da educação e saúde, segurança, melhoria na gestão de resíduos, controlo da poluição do ar, transportes eficientes e a preservação dos recursos naturais. Perante este desafio, as tecnologias da informação e comunicação (TICE's) são parte importante para a tomada de decisão e criação de inovações que melhoram as capacidades de gestão das infraestruturas e a disponibilização de serviços ao cidadão, considerando o imperativo do desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida das pessoas, mesmo que isso signifique um atraso no retorno financeiro do governo comparativamente à procura da satisfação dos serviços. (Weiss *et al.*, 2013:1-2).

Para Pereira e Machado (2014:25), “um novo modelo das cidades promoverá a participação e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e a sustentabilidade ambiental, requerendo uma visão multidisciplinar, integrada e inovadora de todas as componentes necessárias para um desenvolvimento sustentado e coerente”.

## **2.6. GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL**

Realizar uma gestão pública sustentável tem por base a “utilização de actividades ou instrumentos das tecnologias limpas” que permitem otimizar a gestão de forma sustentável dos procedimentos operacionais e técnicas das diversas actividades características da gestão pública responsável (Schenini e Nascimento, 2002:7-9).

Segundo Schenini e Nascimento (2002:2-4), a realidade evidenciada é uma crescente procura pelas premissas e acções sustentáveis seja devido às directrizes da Agenda 21 (Rio 92), às pressões populares e institucionais (responsabilidade pela gestão sustentável) ou até mesmo pelo interesse autêntico de alguns dirigentes públicos. Mesmo num contexto político e de

gestão, no qual a imagem é a da “ obtenção de resultados efetivos e à oferta de bens e serviços que possibilitem a melhoria da qualidade de vida, as acções dos dirigentes tendem a se orientar para a utilização de tecnologias limpas no suporte às suas operações”, e a tomar medidas que geram alterações “nos valores vigentes da sociedade e também em seus próprios sistemas operacionais”. As tecnologias limpas são todas as tecnologias, desde as técnico-produtivas, novos processos e equipamentos que eliminam ou diminuem a poluição às de tecnologias de gestão e tecnologias sociais (Schenini e Nascimento, 2002:7-11). O problema com que os diversos agentes (dirigentes, gerentes ou funcionários) envolvidos na gestão sustentável se deparam é “achar e instalar as tecnologias apropriadas para as suas diferentes necessidades” (Schenini e Nascimento, 2002:7).

As acções e procedimentos sustentáveis adequados ao desenvolvimento da gestão pública sustentável na forma utilitária e fiscalizadora, no âmbito do ciclo característico da gestão pública, são (Schenini e Nascimento, 2002:9-17):

#### ***A. Normas ambientais e conformidade legislativa***

Estado como executor e fiscalizador das acções legislativas e normativas para obter o desenvolvimento sustentável, ao nível municipal são actividades de licenciamento, monitorização, gestão de riscos, fiscalização de terceiros e aplicação de penalidades. Os instrumentos jurídico-administrativos são inibidores da ocorrência de poluição, tais como as Avaliações Ambientais Estratégicas (AIA), Estudos de Impacte Ambiental (EIA) e respectivos relatórios.

#### ***B. Agenda 21 – Planeamento Estratégico Sustentável***

A Agenda 21 é um processo constante de uma nova abordagem de planeamento na gestão pública, de inclusão participativa, que “permite diagnosticar os problemas locais e promover o ordenamento racional do ambiente, a optimização dos serviços públicos e o bem-estar da população”. As entidades públicas devem potenciar o movimento em prol de uma sociedade mais justa, sustentável e com melhor qualidade de vida, através da adopção de recomendações sustentáveis e dinamizar o processo de participação popular.

#### ***C. Utilização de tecnologias limpas de gestão***

Nos diversos instrumentos de gestão pública constam normas, critérios e padrões que “possibilitam o desenvolvimento urbano e rural dentro dos parâmetros sustentáveis, como exemplo, o Plano Director Municipal, o Regulamento Geral de Edificações Urbanas. Alguns

dos procedimentos e acções que podem ser utilizados como tecnologias limpas de gestão normalizados são:

- Sistema de Gestão Integrado (SGI) (Figueira, 2013:22-24);
  - Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO. 9001) - organização interna da empresa e a sua aplicação na relação com os clientes.
  - Sistema de Gestão Ambiental (NP EN ISO.14001) - controlo e minimização dos aspectos que possam interagir negativamente com o meio ambiente, e o cumprimento de todos os requisitos legais.
  - Sistema de Gestão Responsabilidade Social (NP ISO 26000:2011 e NP 4469-1) – conjunto de princípios e cumprimento do código de ética da entidade na execução das suas actividades.
  - Sistema de Gestão de Energia (NP ISO 50001:2011) - abordagem sistemática que ajuda a gerir desde o fornecimento até ao consumo de energia e relatar o nível de melhorias energéticas e o consequente impacte na redução das emissões dos gases com efeito de estufa (GEE), nos sistemas e processos que utilizem energia.
  - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (NP 4397/OHSAS 18001) - promover e assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável para os colaboradores e prestadores de serviços.
- Sistema de Informação Georreferenciada (SIG) – informação geoespacial utilizado em cadastros multifunções, como mapeamento, monitorização de parques, bancos de dados, entre outros.
- Contabilidade e Finanças ambientais públicas – controlo das externalidades ambientais
- Tributação como controlo restritivo à poluição
- Auditorias ambientais
- Inovações sociais
- Plano verde como peça do Plano Director Municipal
- Compras públicas sustentáveis – aquisição de bens e serviços não apenas nas considerações económicas (preço, qualidade, funcionalidade e disponibilidade), mas com considerações ambientais, nomeadamente o ciclo de vida do produto ou serviço, e considerações sociais (DR, 2007).

- Plano de protecção ambiental à flora, fauna e recursos naturais
- Projectos ecológicos de recuperação e melhoria ambiental
- Formação de eco-condução, utilização racional de consumíveis e energia
- Educação ambiental facultada suporte cultural para as mudanças desejadas

#### ***D. Utilização de tecnologias limpas operacionais***

“As tecnologias limpas de produção e serviços encontram-se em estágios diferenciados de utilização.” A gestão pública sustentável só é viável por meio das técnicas de prevenção da poluição e controlo dos impactes gerados pelas actividades de construção, indústria ou prestação de serviços. Destacam-se as seguintes tecnologias limpas operacionais:

***D.1 Infra-estrutura básica e balanços energéticos*** – como parâmetro indicador da renda e qualidade de vida das populações (urbana e rural) é o consumo elevado de combustíveis e energia, que através de uma matriz energética são passíveis de obter um melhor rendimento com menor impacte e poluição.

***D.2 Prevenção e monitorização – a depleção dos recursos naturais deve ser controlada e coibida*** por processos modernos e eficazes; e o controle da ocupação das fronteiras agrícolas, políticas e humanas. Algumas das acções que permitem prevenir, monitorar acidentes ou riscos de impactes são:

- Sistemas de prevenção de acidentes ecológicos no transporte, utilização e armazenamento de produtos tóxicos.
- Sistema de segurança para incêndios, cheias ou ciclones
- Rede de estações meteorológicas com sistemas de monitorização fixos e móveis para a água, ar, ruído, solo e vegetação.
- Sistema de monitorização biológico, riscos físicos, acidentes químicos e biológicos
- Diques de emergência, lagoas de contenção e barragens
- Sistema de Informação Georreferenciado para cadastro multifunções
- Monitorização das reservas naturais da Biota
- Identificação e monitorização dos pontos de risco de impactes no Município.

***D.3 Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU)*** - conjunto de metodologias com vista à redução na produção e eliminação de resíduos, como do acompanhamento durante todo o seu ciclo produtivo; inclui redução na origem, triagem e reciclagem, incineração como

processo de eliminação e valorização energética, destino final adequado para resíduos específicos. Fazem parte dessa gestão o sistema de recolha selectiva de resíduos sólidos urbanos, recolha de resíduos industriais, envio a destino final adequado de resíduos e valorização.

**D.4 Tratamento de água, esgotos e efluentes** – Nesta área destacam-se as seguintes tecnologias limpas: implantação de Estações de Tratamento de Efluentes (ETE's); drenagem e tratamento das condutas de esgotos; tratamento, uso e eliminação das lamas da ETE; implantação de Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETAR's)

**D.5 Gestão de bacias hidrográficas** – são acções preservacionistas relativas à poluição da água: planeamento da bacia; diagnóstico das principais inferências nas fontes de água; soluções para os problemas da bacia; canalização e drenagem de águas pluviais; drenagem e limpeza dos regos e ribeiros; localização, identificação e monitorização das nascentes e fontes do município.

**D.6 Paisagismo e urbanismo ecológico** – as soluções que visam a procura de melhores condições de vida para as populações urbanas, humanização das cidades e preservação ambiental local, são: portais, canteiros, floreiras, relvados e jardins; revitalização de locais ecológicos e espaços naturais; arborização urbana, parques e praças; viveiros de produção de mudas; placas de sinalização urbana; recuperação e regeneração de áreas degradadas; contenção de encostas e vilas populares ecológicas.

**D.7 Gestão de resíduos do meio rural** – a procura elevada de produtos rurais tem conduzido os agricultores a diversas formas de cultivo por forma a satisfazer a procura, o que provoca sérios impactes ao ambiente à saúde humana, pela utilização de fitofarmacêuticos, hormonas, antibióticos e desinfestantes nas culturas e criações. As acções que minimizam esse impacte são: recolha e encaminhamento a destino final adequado do sistema integrado de gestão de resíduos e embalagens de fitofarmacêuticos ou outros, de plásticos provenientes das estufas (que são queimados nas bermas das linhas de água provocando a impermeabilização do solo e a contaminação do solo com os componentes plásticos), de chorumes, de resíduos orgânicos; e controle das adubações em sistema NPK (quantidade de N – Azoto, P – Fósforo e K – Potássio).

### ***E. Acções de incentivo e recuperação ambiental***

As acções sustentáveis têm de ser promovidas e incentivadas com a criação de oportunidades de emprego e renda sem destruir através de novas formas de agir. Algumas acções de incentivo e recuperação: projectos de recuperação física e biológica dos solos; incentivo à participação de ONG's, projecto de aproveitamento sustentável de recursos naturais renováveis, apoio na formação de grupos voluntários da saúde, incentivo ao ecoturismo e turismo rural; educação ambiental a toda a comunidade, funcionários e eleitos; criação de centros comunitários e associações de moradores; criação de conselhos ambientais municipais; incentivo à produção rural sem agroquímicos; acções de melhoria, recuperação e preservação da Biota local, rios e nascentes; acções de recuperação das reservas naturais florestais e matas ciliares; implantação de programa ecológico municipal com concursos, campanhas, seminários, palestras, encontros e eventos; e acções de protecção e controle do património histórico, cultural e arqueológico.

### ***F. Acções de controlo e fiscalização***

Aos órgãos públicos são atribuídas competências que lhes permite executar tarefas de controlo das actividades danosas, fiscalizar e penalizar as operações individuais, empresariais e públicas que coloquem em risco a saúde humana e o património natural. Algumas das acções de controlo e fiscalização são: parcelamento do solo; controlos administrativos; verificação dos códigos e normas de obras; vigilância e fiscalização ambiental; controlo dos usos e restrições do zoneamento ambiental; política ambiental; sanções administrativas (multas); accionamento de seguros de responsabilidade civil para reparação de danos; e responsabilidade penal (legislação ambiental).

## **2.7. INOVAÇÕES SOCIAIS**

O tema das inovações sociais é comum às cidades sustentáveis e às cidades inteligentes, constituindo uma dinâmica da sociedade, pelo que é abordada em tópico separado.

Para Barbieri *et al.* (2010:150), uma organização inovadora “é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”, ou seja, a necessidade de substituir os meios e as práticas antigas por outras que traduzem os princípios, objectivos e directrizes de um novo movimento, estratégia ou melhoria da prestação dos serviços.

“A capacidade de inovação actual dá-se em ambientes de competitividade, cooperação, compartilhamento e prosperidade. A economia do conhecimento, um sistema de mobilidade inteligente, ambientes inovadores/criativos, capital humano de talento, habitação acessível e diversificada para todos, e sistemas inteligentes e integrados de governo (transporte, energia, saúde, segurança pública e educação) constroem cidades mais inovadoras e interessantes” (Leite e Awad, 2012:103).

A inovação social é a transformação do campo das relações e ações sociais; as pontuais podem ser o princípio de transformações sociais e mesmo fontes de novos modelos de desenvolvimento econômico, modificando a percepção do papel das empresas, governos, organizações e indivíduos na construção da sociedade; caracteriza-se pela sua transversalidade atingindo diferentes níveis e espaços da rede social, numa “constante renovação e desenvolvimento como pré-requisitos para promoção e protecção do bem-estar”, com parcerias e alianças estratégicas para viabilização de projectos ecológicos (Taipale, 2012:3-5).

A inovação nos modelos de negócios (entenda-se por prestação de serviços ou produção de produtos de valor tangível ou intangível), quer no privado ou público, faz parte da essência do modelo B3A (ver Figura 3), pela “análise da postura do indivíduo em suas três esferas permite o surgimento de processos que questionem os pressupostos do modelo de negócios vigente” reunindo ou reorientando em algumas situações processos independentes (Tello e Lauriano, 2011:5)

Na Finlândia integraram esta perspectiva como prioritária em todas as suas políticas, expandindo o conceito da inovação, por considerarem como referido pelo Presidente da República Finlandês Sauli Niinistö, que “o nosso bem-estar não se baseia somente no desenvolvimento técnico mas, também, nos avanços sociais”, como fundamentos da harmonia social (Taipale, 2012:iii). Enunciam-se algumas acções nesta área (Taipale, 2012:10-200):

- Combate à corrupção (inovação 8) pela “transparência da governação, o extensivamente aplicado princípio de direito de acesso aos documentos oficiais”; outro factor que contribui para o controlo da administração é a existência de “um sistema de educação que abrange o país inteiro (inovação 50), assim como um sistema exemplar de bibliotecas com funcionamento em rede integrada de acesso ao livro (inovação 49)”;

- Sistema de financiamento público com juros razoáveis para habitação social (inovação 12 e 13) com boa relação qualidade/preço para construção de edifícios no máximo de 4 andares (melhora a cooperação e incentiva ao espírito comunitário). Habitações entregues a famílias com menor poder de compra, que só podem ser revendidas apenas ao Município ou a um comprador por ele nomeado e por preço pré-determinado;
- Combate ao isolamento com a “inovação 16 - habitações com serviços 24h”;
- Fomentar as associações de proprietários dos condomínios em sociedades por acções para melhorar a resolução de conflitos e a rapidez de decisão (inovação 18);
- Sistema de cuidado de crianças no domicílio (amas) até um total máximo de cinco crianças. O sistema é acompanhado pelo Município que recebem o dinheiro dos pais e pagam aos cuidadores (inovação 20);
- Cesta maternidade (inovação 23) é única no mundo tanto em termos de abrangência como de conteúdo. É constituída por materiais que duram aproximadamente para oito a nove meses com manual, produtos, roupa entre outros para a mãe e criança.
- Refeições escolares gratuitas (inovação 24). Durante uma parte de um dia da semana, as crianças têm de colaborar na recolha de uma percentagem do total de alimentos necessários para a escola, bem como outras tarefas inerentes à cozinha e refeições. “A familiarização e a participação dos alunos no processo de fornecimento das refeições contribuem para a maior valorização do sistema e para a criação de uma sensação de responsabilidade partilhada”.
- Combate à pobreza (inovação 28) “as autoridades municipais são obrigadas a providenciar como complemento ao regime geral, a segurança social mínima para todos os cidadãos, em todas as circunstâncias, independentemente, da razão que gerou tal necessidade”.
- Apoio à regularização das dívidas e crédito social (inovação 29 e 30), “os municípios podem conceder crédito social como parte da assistência social para as pessoas de baixo rendimento ou para as pessoas que não têm acesso a outras modalidades de crédito com condições razoáveis”.

- Apoio para teatros, orquestras e museus (inovação 57), “novas ideias e pensamentos só surgem em um ambiente criativo e com alta autoestima. O desenvolvimento do capital humano requer constantes estímulos oriundos da vida cultural e artística”.

Em Portugal existem alguns exemplos como o movimento “Seed Bombing” com a projecção de bolas de terra e sementes para terrenos baldios, o projecto solidário “Cozinha com Alma”, um take-away aberto ao público em geral para apoiar quem vive com dificuldades financeiras e sem apoio estatal no direito a uma alimentação condigna, e empresas como a “Otoctone” e a “Stufá” que fomentam o comércio de vegetais tradicionais e cultura de plantas aromáticas.

## 2.8. MODELO TEÓRICO

Neste estudo procuramos responder ao fenómeno integrado e holístico de descrições complexas que envolvem estratégias de gestão, conceito de cidade inteligente, de cidade sustentável e instrumentos de desenvolvimento da administração de estudo de caso único da Câmara Municipal de Loures (ver Figura 18).

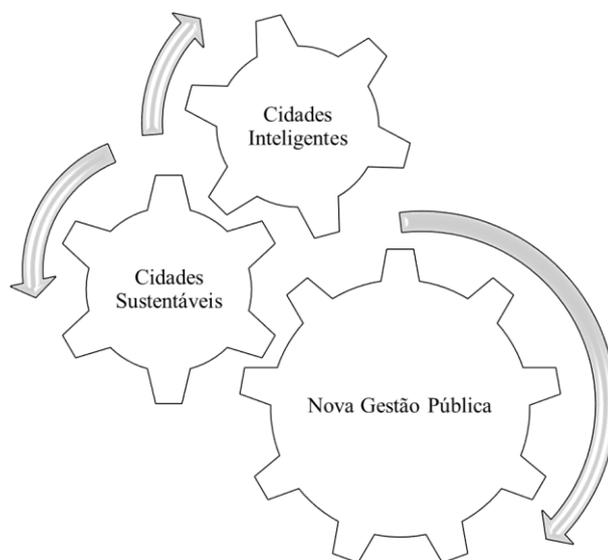


Figura 18 - Modelo de interação das temáticas em estudo.  
Fonte: Elaboração própria.

Os objectivos do estudo passam pela avaliação do grau de execução dos pressupostos de Cidades Inteligentes e do grau de execução dos pressupostos de Cidades Sustentáveis e na

avaliação da organização sob os princípios da teoria da Nova Gestão Pública que estão presentes na estrutura organizacional e que tipos de serviços são fornecidos.

A estrutura do modelo descrito na Figura 18, mostra a interação entre as áreas com a existência de contacto para cada uma das acções.

Para a temática da NGP consideramos os treze pressupostos agregados em três categorias compilados no estudo de Luz (2006:59) e enunciados anteriormente no ponto 2.2.6.2 - Aplicação em Municípios, enquadrando os indicadores de sustentabilidade urbana da temática das Cidades Sustentáveis desenvolvidos por Leite e Awad (2012:153) e Leite e Tello (2011:42-60), com as dimensões enunciadas anteriormente no ponto 2.3.1.1 - Dimensões da sustentabilidade, e na temática das Cidades Inteligentes, as dimensões do índice Cidades Inteligentes da Inteli (2013:2) enunciados anteriormente no ponto 2.4.3. - Requisitos, tal como consta na Figura 19.

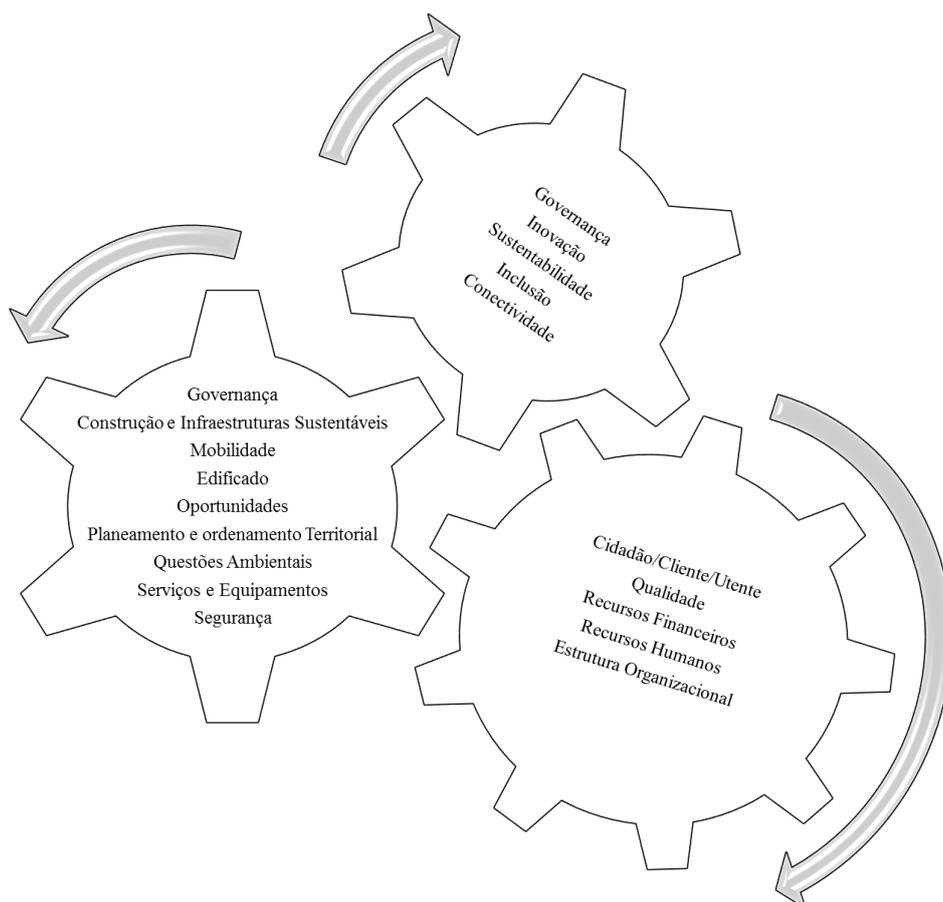


Figura 19 - Modelo teórico do estudo.  
Fonte: Elaboração própria.

## CAPÍTULO III. METODOLOGIA DE ESTUDO

### 3.1. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

#### 3.1.1. MÉTODO ESTUDO DE CASO

Uma metodologia integra método que trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir um objecto específico ou desenvolver procedimentos ou comportamentos.

Para Tellis (1997:1), a metodologia estudo de caso, também conhecido como estratégia de pesquisa triangulada, é ideal para investigações aprofundadas de questões holísticas, realçando os detalhes do ponto de vista dos participantes pela utilização de múltiplas fontes de dados. Referindo que Robert Yin “é um dos investigadores com larga experiência neste tipo de metodologia tendo desenvolvido procedimentos robustos, bem desenvolvidos e testados”.

A escolha do método de pesquisa depende do tipo de questão a que o estudo se propõe responder. De acordo com Yin (2014:8-9) de entre os cinco principais métodos de pesquisa: experiências, pesquisas/vistorias, análise de arquivo, histórias e estudos de caso, é este último que relaciona as condições da forma de questionar a pesquisa em *como e porquê*, devido às “ligações operacionais que decorrem ao longo do tempo e que é essencial rastrear contrariamente a meras frequências ou incidências”, sem necessidade de controlo de eventos comportamentais, mas que se concentra em acontecimentos contemporâneos.

O método Estudo de Caso “é utilizado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento do indivíduo, grupo, organização, social, político, e fenômenos relacionados”, nomeadamente em planeamento da comunidade, permitindo manter as características holísticas e significativas de eventos da realidade, como entre outros, o comportamento de um pequeno grupo, organização e processos de gestão. (Yin, 2014:4)

Quanto mais as questões de investigação procuram responder a descrições complexas e holísticas de uma realidade ou que requeiram uma extensa e profunda resposta, mais relevante se torna o Método de Estudo de Caso como ferramenta de base ao estudo. Além disso, e segundo Yin (2014:5), este tipo de método é adequado ao estudo que envolvam matérias inerentes às ciências, administração pública e responsabilidade, constantes no modelo hipotético: Cidades Inteligentes, Cidades Sustentáveis, e NGP.

Dos cinco tipos de Estudos de Caso: “exploratório, explicativo ou causal, descritivo” (Yin, 2014:21), “intrínseco, instrumental e colectivo” (Tellis, 1997:1); é o descritivo que melhor se adequa ao estudo proposto por “requerer uma teoria descritiva a desenvolver antes de iniciar o projecto” (Tellis, 1997:1).

### **3.1.2. DEFINIÇÃO DO MÉTODO ESTUDO DE CASO**

A definição técnica deste método divide-se em duas partes, conforme exposto por Yin (2014:18):

- a primeira parte constituída pela lógica do projeto, o escopo, do estudo de um caso, pois trata-se de um “questionamento empírico que investiga em profundidade e dentro de seu contexto de vida real um fenómeno contemporâneo em especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”;

Utilizamos o método de estudo de caso, “para entender um fenómeno da vida real em profundidade, mas tal entendimento abrangeu condições contextuais importantes, porque eles eram altamente pertinentes ao fenómeno de estudo”.

A definição parcial ajuda “a continuar a distinguir estudos de caso de outros métodos de pesquisa que têm sido discutidos”.

- a segunda parte realça como primeiro resultado o “trabalhar uma situação tecnicamente diferenciada na qual haverá muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados”, como segundo resultado a “base em múltiplas fontes de evidências, com dados que necessitam convergir numa triangulação de moda”, e como último resultado “os benefícios do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar dados recolhidos e sua análise”.

A essência da definição mostra como um estudo de caso compreende um método abrangente, que engloba a lógica do projeto, técnicas de recolha de dados e abordagens específicas para análise de dados.

### **3.1.3. VANTAGENS E LIMITAÇÕES**

As vantagens de elaborar um estudo de caso são o fornecimento de muito mais informações detalhadas do que o que esteja disponível através de outros métodos, e além disso permite

apresentar os dados recolhidos de vários métodos (pesquisas, entrevistas, avaliação de documentos e observação) para fomentar o relato completo (Neale *et al.*, 2006:4).

Existem algumas limitações e armadilhas, tais como:

- Poder ser demorado: os estudos fornecem informações detalhadas sobre o caso em forma de narrativa, podendo ser difícil manter o interesse do leitor se for muito extenso. Ao escrever o estudo de caso deve-se ter a precaução na forma como se expõem informações técnicas ou complexas por forma a facilitar a sua leitura (Neale *et al.*, 2006:4).
- A preocupação de que os estudos de caso não têm rigor: no campo da avaliação e da pesquisa, os estudos de caso foram considerados como menos rigorosos do que os inquéritos ou outros métodos. As razões para que isso ocorra é o facto da pesquisa qualitativa ainda ser considerada como não científica, e o outro facto é inerente aos investigadores não terem sido sistemáticos na recolha de dados ou terem permitido desvios nas suas pesquisas. Na condução e escrita, todos os envolvidos devem ser sistemáticos na recolha de dados e tomar medidas para garantir validade e confiabilidade no estudo (Neale *et al.*, 2006:4).
- Não replicáveis: tem sido referido que é difícil replicar um caso para outro. Mas alguns estudos também foram propensos à sub-replicação, que adveio da selecção de poucos estudos de base à investigação, ou suposições sem evidências de que esses estudos eram típicos ou representativos da população (Neale *et al.*, 2006:4). “Os analistas de caso de estudo devem generalizar dos resultados para as teorias, tal como um cientista generaliza a partir dos resultados de um processo experimental para as teorias” (Yin, 2014:ix).
- Subjectividade: existem referências à falha do investigador no desenvolvimento de um conjunto suficientemente operacional de medidas e de que julgamentos "subjetivos" são utilizados para a recolha de dados. Esta situação pode ser ultrapassada com a verificação ao longo do estudo das condições críticas (Yin, 2014:41).

Um factor crítico num estudo de caso, segundo Tellis (1997:1), é a unidade de análise ser um sistema de acção, em vez do próprio indivíduo ou grupo de indivíduos, sendo a análise multi-perspectiva a característica mais importante, por considerar todos os pontos de vista dos intervenientes e respectiva interacção entre todos os aspectos, evidenciando pontos de análise até então considerados desprezáveis.

### 3.1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para abranger o estudo proposto, foi necessário identificarmos os aspectos metodológicos considerados necessários para a pesquisa.

O método de estudo de caso aplica-se portanto para explicar ligações causais complexas em intervenções reais, para descrever o contexto da realidade em que ocorreu a intervenção, descrever a própria intervenção e para explorar situações em que a intervenção em avaliação não tem um claro conjunto de resultados; as quais são utilizadas quando se trata de tecnologias de informação (Tellis, 1997:2).

Sendo o Estudo de Caso uma “metodologia flexível que pode ser apresentada de diversas maneiras, não existe um formato específico a seguir” (Neale *et al.*, 2006:10), situação para a qual Yin (2014) expõe de forma sistemática uma proposta de resolução.

A exposição da metodologia adoptada na investigação é de extrema importância, pois a estratégia de pesquisa e os procedimentos realizados de forma sistémica permitem a novos investigadores, avaliar a qualidade do estudo, credibilidade e seriedade, e que repliquem pesquisas com o objectivo de chegar aos mesmos resultados (Abdala, 2014:101).

Pretendemos verificar a sensibilidade do Presidente da Câmara para o estudo a desenvolver e realizar um plano de trabalho baseado no manual da Pathfinder (2014), para informar a administração das intenções da investigação, como, onde e o *timing* de recolha da informação.

Para o bom desenvolvimento do estudo iremos solicitar que a Câmara Municipal de Loures nomeie um interlocutor com ligação à Administração para que o acesso à informação seja célere.

Neste âmbito é pertinente definirmos a estratégia para desenvolver o estudo de caso que se adopta, consistindo de uma discussão dos procedimentos recomendados na literatura, seguido por uma discussão da aplicação desses procedimentos ao estudo proposto (Tellis, 1997:3).

### **3.1.5. PLANO**

#### **3.1.5.1 COMPONENTES**

Para um projecto de investigação estudo de caso é fundamental que cinco componentes se verifiquem com os respectivos critérios de análise, tais como (Yin, 2014:27-34;136-160):

- a) a questão fundamental presente no estudo (*como e porquê*),
- b) as suas proposições (cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado no âmbito do estudo),
- c) a unidade de análise, ou seja, a entidade sob estudo (têm sido desenvolvidos estudos “sobre as decisões, programas, processos de implementação e mudança organizacional”),
- d) a lógica técnica que interliga os dados às proposições:
  - i. lógica correspondência padrão (padrão de variáveis dependentes não equivalentes; explicações rivais como padrão; padrão simples, no qual se tem uma variedade mínima de variáveis dependentes ou independentes; precisão da correspondência padrão, com o desenvolvimento de medidas de precisão para permitir algum critério interpretativo tornando o critério de estudo mais forte)
  - ii. processo de construção de explicação (elementos; resultado da natureza de séries interactivas; e problemas potenciais),
  - iii. análise de séries temporais (séries temporais simples, séries temporais complexas; cronologias; e respectivas condições),
  - iv. modelos lógicos (de nível individual; empresarial ou de nível organizacional; configuração alternativa para um modelo lógico de nível organizacional; e nível de programa)
  - v. síntese de cruzamento de casos,
- e) os critérios de interpretação dos resultados.

#### **3.1.5.2 ESTRUTURA**

Após a elaboração do Protocolo inicia-se o plano de recolha de dados, previamente descrito no protocolo a localização definida do tipo de evidência disponível na entidade em estudo (Tellis, 1996:7).

“Na maioria dos métodos descritos na literatura, os dados são trabalhados de forma isolada de outros aspectos do processo de pesquisa”, no entanto esta forma de tratamento de dados não será produtiva neste tipo de método (Tellis, 1996:7).

Contudo e face à enorme estrutura orgânica da Câmara Municipal de Loures e quantidade de dados, pretendemos elaborar relatórios parciais de análise da informação por forma a não perder a visão holística.

Na metodologia estudo de caso, conforme descrito anteriormente, um dos recursos necessários é uma estrutura base como exposto na Figura 20.

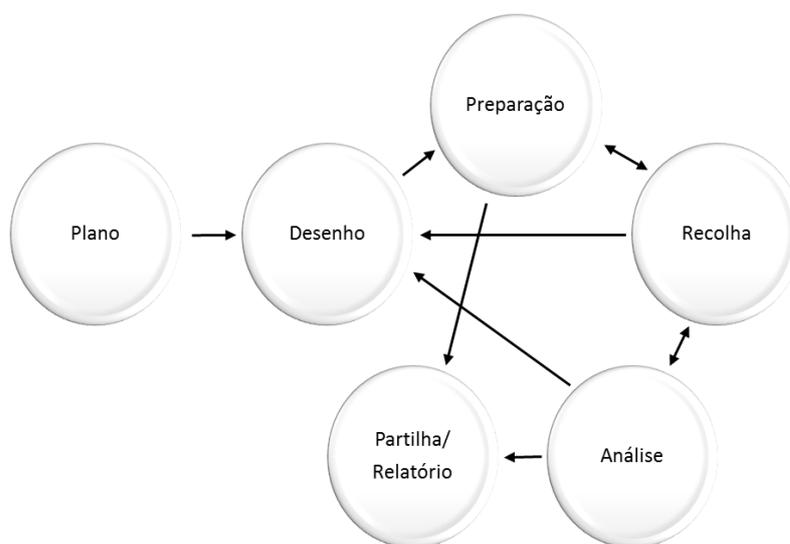


Figura 20 - Processo linear interativo de pesquisa Estudo de Caso.

Fonte: Yin, 2014:1.

Yin (2014:26) refere que “o estudo de caso é um método de pesquisa separada que tem seus próprios planos de investigação”, ou seja, detém um “plano lógico” próprio ou plano de investigação, que “guia o investigador no processo de recolha de dados, análise e interpretação das observações”, constituindo “modelo de prova que permite ao pesquisador fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação.” Relações casuais que pretendemos verificar nos relatórios parciais a elaborar ao longo da investigação.

O plano de investigação é muito mais do que um plano de trabalho, pois o seu principal propósito é a de ajudar a evitar a situação na qual as evidências não estão de acordo com o propósito do modelo inicial da investigação (Yin, 2014:27).

### **3.1.6. PROCEDIMENTO TÉCNICO DE PESQUISA**

Para operacionalizar os procedimentos técnicos de pesquisa de uma qualquer investigação é essencial delinear uma estratégia.

Numa fase anterior à do desenho da estratégia de pesquisa há que considerar, como em todas as pesquisas, os requisitos da construção da validade, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade (Tellis,1997:3) e (Yin, 2014:40).

As fases da estratégia abaixo descrita permitem criar um guia não só para a pesquisa mas para futuras replicações (Tellis, 1996:3-4).

**Fase 1** - Projectar o protocolo de estudo de caso

- determinar a necessária capacidade - nos procedimentos recomendados por Yin (2014:69) ao pesquisador, incluem-se, o ser adaptável e flexível, ser imparcial a noções pré-concebidas.
- desenvolver e rever o protocolo

**Fase 2** - Desenvolver o estudo de caso (plano)

- preparar a recolha de dados
- preparar e distribuir questionário
- preparar e realizar entrevistas
- criar base de dados

**Fase 3** - Análise das evidências

- estratégia analítica

**Fase 4** - Desenvolver conclusões, recomendações e implicações com base nas evidências

Para o desenvolvimento da investigação pretendemos seguir as fases acima descritas, elaborando protocolo para acompanhar a recolha de informação e dados internos da Câmara Municipal de Loures e externos, realizar questionário aos cidadãos e entrevista ao Presidente da Câmara e Dirigentes das unidades orgânicas. Na organização da informação e dados recolhidos será elaborada base de dados electrónica para a gestão e análise dos mesmos, para compilação das respectivas conclusões.

As secções seguintes expandem cada uma das fases listadas acima.

### 3.1.7. REQUISITOS PARA A ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para evitar falha no desenvolvimento de um conjunto suficientemente operacional das medidas do plano de investigação de sistematização do Estudo de Caso e evitar a subjectividade, é essencial maximizar a qualidade através de quatro condições críticas a verificarmos ao longo do plano para criar uma peça de pesquisa com qualidade (Yin, 2014:40-41):

- a) Construção de validade - Identificação de medidas operacionais correctas para os conceitos a estudar.

Táctica	Aplicação da Tática
<ul style="list-style-type: none"><li>· Utilizar múltiplas fontes de evidência</li><li>· Estabelecer cadeia de provas</li><li>· Ter informantes-chave nas propostas de revisão ao relatório</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Recolha de dados</li><li>· Recolha de dados</li><li>· Composição</li></ul>

“Sugere-se o uso de múltiplas fontes de evidência para garantir a validade” (Tellis, 1997:3).

- b) Validade interna - Procurar estabelecer relação causal. Algumas condições levam a outras condições distinguindo relações hipotéticas. Adequado a estudos explicativos ou causais e não aplicável a estudos descritivos ou exploratórios.

Táctica	Aplicação da Tática
<ul style="list-style-type: none"><li>· Efectuar a correspondência de padrão</li><li>· Efectuar a construção da explicação</li><li>· Localizar as explicações rivais</li><li>· Utilizar modelos de lógica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Análise de dados</li><li>· Análise de dados</li><li>· Análise de dados</li><li>· Análise de dados</li></ul>

“A especificação da unidade de análise também fornece a validade interna de como a teoria será desenvolvida e a recolha de dados e análise de testes da teoria” (Tellis, 1997:3).

- c) Validade externa – definir o domínio no qual as conclusões podem ser generalizadas.

Táctica	Aplicação da Tática
<ul style="list-style-type: none"><li>· Estudo de caso Únicos: utiliza-se a teoria</li><li>· Estudos de caso Múltiplos: utiliza-se a lógica de replicação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Projecto de Pesquisa</li><li>· Projecto de Pesquisa</li></ul>

“A validade externa é mais difícil de alcançar num estudo de caso único” (Tellis, 1997:3).

- d) Confiabilidade – demonstrar que as operações do estudo (procedimento de recolha de dados) podem ser repetidas com os mesmos resultados.

Táctica	Aplicação da Tática
<ul style="list-style-type: none"><li>· Utilizar Protocolo de Estudo de Caso</li><li>· Desenvolver banco de dados do Estudo de Caso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Recolha de dados</li><li>· Recolha de dados</li></ul>

“É o desenvolvimento de um protocolo formal de um estudo de caso que oferece a confiabilidade exigida em todas as pesquisas” (Tellis, 1997:3) sendo “uma forma importante de aumentar a confiabilidade” (Yin, 2014:79).

Enquanto os protocolos são utilizados para garantir a precisão, as explicações alternativas são triangulações que surgem da necessidade ética de confirmar a validade dos processos (Tellis, 1997:2).

Exposto por Tellis (2014:2) existem quatro tipos de triangulações: triangulação da fonte de dados (mesmos dados em diferentes contextos), triangulação do investigador (vários investigadores examinam o mesmo fenómeno), triangulação teórica (investigadores com diferentes tipos de ponto de vista interpretam os mesmos resultados), e a triangulação metodológica (quando uma abordagem é seguida por outro para aumentar a confiança na interpretação).

Na verificação dos pressupostos do modelo de investigação e assegurar a sua qualidade serão considerados aos longo do plano as condições críticas enunciadas anteriormente.

## **3.2. PROTOCOLO**

### **3.2.1. PROJECTAR PROTOCOLO**

O protocolo é um “conjunto de normas e procedimentos” e destina-se a orientar o pesquisador na realização da recolha de dados a partir de um estudo de caso único. Permite antecipar vários problemas, incluindo a forma como o relatório do estudo seja concluído. Contém não só o instrumento, mas também os procedimentos e regras gerais a serem seguidas na utilização do protocolo (Yin, 2014:79-83).

De um modo geral, um protocolo de estudo de caso deve ter as seguintes secções (Yin, 2014:81-83):

- uma visão geral do projecto de estudo de caso (objetivos do projeto e auspícios, questões de estudo de caso e leituras relevantes sobre o tema a ser investigado), A visão geral deve abranger as informações básicas sobre o projeto, as questões de fundo que está sendo investigado, e as leituras relevantes sobre as questões;

- procedimentos de campo (apresentação de credenciais, acesso a "sites" relativos ao estudo de caso, normas de segurança humana, fontes de dados e “sua localização” (Tellis, 1997:4-5), e lembretes processuais), recolha de dados de pessoas e instituições nas situações quotidianas, devendo o pesquisador aprender a integrar eventos do mundo real com as necessidades do plano de recolha de dados, O assunto deve seguir as instruções do investigador, no prazo de restrições éticas e físicas, que prescrevem cuidadosamente o comportamento desejado. Da mesma forma, o "entrevistado" de um questionário de pesquisa não pode desviar-se da agenda definida pelas perguntas. O comportamento do entrevistado também é limitado pelas regras básicas do investigador. O assunto ou requerido que não desejam seguir os comportamentos prescritos pode sair livremente da pesquisa. No arquivo histórico, os documentos importantes podem não estar sempre disponíveis, o que implica a sua consulta a um ritmo e nos momentos mais convenientes ao pesquisador. Em todas as três situações, o investigador pesquisa e controla de perto a actividade formal de recolha de dados;
- questões de estudo de caso (as perguntas específicas que o investigador estudo de caso deve ter em mente para a recolha de dados, tabelas para matrizes de dados específicos e potenciais fontes de informação para responder a cada pergunta – Protocolo Questionário;
- um guia para o relatório do estudo de caso (limite, formato dos dados, utilização e apresentação de outros documentos e informações bibliográficas).

### **3.2.2. MODELO DE PROTOCOLO**

Modelo de protocolo segundo Yin (2014:79):

#### **A. Introdução ao estudo de caso e Propósito do Protocolo**

1. Questões do estudo de caso, hipóteses e proposições
2. Quadro teórico para o estudo de caso (reproduz o modelo lógico)
3. Papel do protocolo para orientar o investigador do estudo de caso (o protocolo é uma agenda padronizada para a linha de inquérito do investigador)

#### **B. Procedimentos de recolha de dados**

1. Nomes dos locais a serem visitados, incluindo pessoas a contactar

2. Plano de recolha de dados/investigação (cobre o tipo de evidências expectáveis, incluindo os papéis de pessoas a entrevistar, os eventos a observar e de quaisquer outros documentos a analisar no local)
3. Preparação expectável antes das visitas ao local (identifica informações específicas a rever e questões a abordar, antes de ir ao local)

#### C. Esboço de Relatório de Caso de Estudo

1. Aplicação da Lei na prática
2. Grau de inovação da prática
3. Resultados da prática, até à data
4. Aplicação da Lei na prática e história
5. As exposições a desenvolver: cronologia dos eventos que cobrem a implementação e os resultados da prática no local; modelo lógico para a prática; matrizes ou apresentação de resultados ou outros dados; referências a documentos pertinentes; lista das pessoas entrevistadas

#### D. Perguntas de um estudo de caso

1. Aplicação prática e capacidade de inovação
  - a. Descrever a prática em detalhe, incluindo a afectação dos recursos humanos e tecnologias, caso existam.
  - b. Qual a natureza, caso exista, de esforços de colaboração entre comunidades ou jurisdições que foram necessários para implementar a prática?
  - c. Como surgiu a ideia para a prática começar?
  - d. Existiu processo de planeamento, e como é que funciona? Quais eram os objetivos originais e populações-alvo ou áreas para a prática?
  - e. De que forma é a prática inovadora, comparada com outras práticas da mesma natureza ou na mesma jurisdição?
  - f. Descrever se a prática tem sido apoiada pelo orçamento regular da jurisdição, ou como resultado do financiamento a partir de uma fonte externa.
2. Avaliação
  - a. O que é o projeto para avaliar a prática, e quem está a fazer a avaliação?
  - b. Que parte da avaliação foi implementada?
  - c. Quais os resultados das medidas utilizadas, e que resultados foram identificados até à data?

- d. Que explicações contraditórias foram identificadas e exploradas, para atribuir os resultados ao investimento dos fundos públicos?

O protocolo que iremos elaborar para o plano de pesquisa do estudo terá por base o modelo segundo Yin (2014), com adaptações dos modelos de protocolo das universidades de Lancaster (2014), Clemson (2014), Durham (2014), Glasgow (2007), York (2014).

### 3.2.3. RECOLHA DE DADOS

A enorme recolha de dados e informação inerente às três temáticas em estudo que iremos pesquisar seguirá os princípios no âmbito dos diversos tipos de evidências e a sua análise nos preceitos a seguir definidos.

#### 3.2.3.1 PRINCÍPIOS

Os benefícios das evidências podem ser maximizados se forem seguidos os seguintes princípios de recolha de dados (Yin, 2014:114-123):

1. Princípio das múltiplas fontes de evidência:
  - triangulação - justificativa que permite a construção da validade da evidência e a convergência para o facto
  - pré-requisitos - evita o dispêndio de tempo e é mais acessível economicamente na recolha das evidências
2. Princípio da base de dados da recolha de evidências – essencial separar em duas colecções pois permite verificar a confiabilidade:
  - base de dados das evidências ou dados
  - relatório do investigador
3. Princípio da interligação de provas/evidências - permite incrementar a confiabilidade da informação (ver Figura 21).

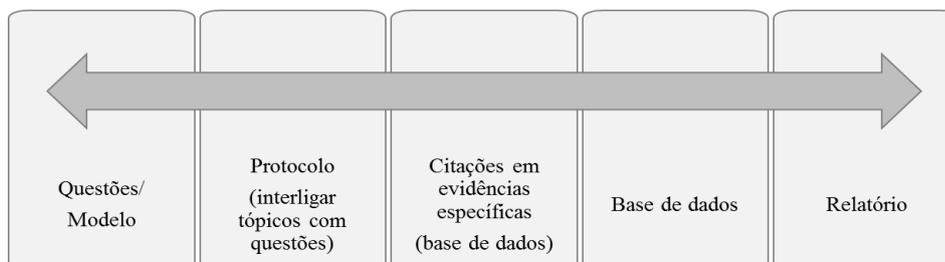


Figura 21 – Interligação das evidências.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para verificarmos o modelo teórico referido no ponto 2.8. , as evidências serão distribuídas com base na optimização das cinco dimensões agregadoras do índice Cidades Inteligentes (Inteli, 2013:2). Para cada uma das dimensões, os objectivos de cada área em estudo agregam-se em temas consoante a adaptação às fontes bibliográficas:

**A. Governança:** participação pública (Quadro 1), serviços públicos (Quadro 2), transparência (Quadro 3), cidadão (Quadro 4), qualidade (Quadro 5), políticas urbanas (Quadro 6), recursos financeiros (Quadro 7), recursos humanos (Quadro 8), estrutura organizacional (Quadro 9), segurança e protecção civil (Quadro 10).

<b>A.1. Participação pública</b>				
<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
x	x	x	A.1.1. Orçamento participativo	Jesus e Costa (2014:896)
x	x	x	A.1.2. Abertura do município à participação pública	Jesus e Costa (2014:896)
x	x	x	A.1.3. Processos de participação pública	Strapazzon (2009:94-95), Luz (2006:59-111), Leite e Tello (2011:42-60)
x	x	x	A.1.4. Associativismo/Gabinete Cidade/Conselhos municipais	Taipale (2012:inovação 65), Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111)

Quadro 1 – Modelo teórico. Participação Pública – Governança.  
Fonte: Elaboração própria.

### **A.2. Serviços públicos**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		x	A.2.1. Disponibilização de informação/Portais Municipais	Inteli (2013:10)
		x	A.2.2. Sistema de gestão de informação de visualização e mapeamento	Inteli (2013:10)
x		x	A.2.3. Provisão de serviços públicos digitais/e-government	Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Fábíán (2010:37)
		x	A.2.4. Plataformas de gestão da cidade	Selada (2014:13)
x		x	A.2.5. Indicadores e métricas	Selada (2014:13), Rodrigues <i>et al.</i> , 2009:85
	x	x	A.2.6. Sistema de Gestão Georreferenciado	Inteli (2013:10), Schenini e Nascimento (2002:9-17)
x		x	A.2.7. Desmaterialização de processos	Selada (2014:13), Nunes (2012:189)
	x		A.2.8. Auditorias Ambientais	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	x		A.2.9. Crédito social/Controlo de crédito	Taipale (2012:inovação 30), Leite e Tello (2011:42-60)
		x	A.2.10. Serviços Públicos Sociais	Strapazzon (2009:94-95)
x		x	A.2.11. Processos de simplificação e modernização administrativa	Selada (2014:13), Fábíán (2010:37)

Quadro 2 - Modelo teórico. Serviços Públicos – Governança.  
Fonte: Elaboração própria.

### **A.3. Transparência**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x	x	A.3.1. Divulgação transparente	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95), Leite e Tello (2011:42-60)
	x	x	A.3.2. Dados abertos/Instrumentos de procura pública	Selada (2014:13), Inteli (2013:10), Leite e Tello (2011:42-60)
x	x	x	A.3.3. Anti-corrupção	Selada (2014:13), Taipale (2012:inovação 8), Leite e Tello (2011:42-60), Rodrigues (2006:60-61), Araújo (2005:2)

Quadro 3 - Modelo teórico. Transparência – Governança.  
Fonte: Elaboração própria.

#### **A.4. Cidadão**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
x		x	A.4.1. Nível de qualificação	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95)
x	x		A.4.2. Lojas do Cidadão/ Marco institucional	Luz (2006:59-111), Leite e Tello (2011:42-60)
x		x	A.4.3. Participação nas eleições	Strapazzon (2009:94-95), Nunes (2012:189)
x	x	x	A.4.4. Participação pública	Selada (2014:13), Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95), Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 4 - Modelo teórico. Cidadão – Governança.

Fonte: Elaboração própria.

#### **A.5. Qualidade**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
x			A.5.1. Avaliar resultados (CAF)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)
x			A.5.2. Mecanismos de monitorização dos objectivos (SIADAP)	Luz (2006:59-111), Luz (2006:59-111)
x			A.5.3. Atenção ao utente (satisfação em 1.º lugar)	Nunes (2012:189)
x			A.5.4. Provedor municipal	Luz (2006:59-111)
x			A.5.5. Procedimentos transparentes	Nunes (2012:189)
x			A.5.6. Avaliar desempenho (SIADAP)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)
x			A.5.7. Missão	Nunes (2012:189)
x			A.5.8. Benchmarking	Nunes (2012:189-190)
x			A.5.9. Separação de decisões estratégicas e operacionais	Nunes (2012:189)

Quadro 5 - Modelo teórico. Qualidade – Governança.

Fonte: Elaboração própria.

**A.6. Políticas Urbanas**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		x	A.6.1. Estratégias políticas e perspectivas	Correia e Wünstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95)
x	x		A.6.2. Instrumentos de Gestão Autárquica (PDM/Plano Verde, RJUE)	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Luz (2006:59-111), Leite e Tello (2011:42-60)
x	x		A.6.3. Planeamento estratégico sustentável	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111), Rodrigues e Araújo (2006:66)
	x		A.6.4. Gestão integrada do território	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		A.6.5. Contabilidade e finanças ambientais públicas (externalidades)	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	x		A.6.6. Acções de incentivo e recuperação ambiental	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
	x		A.6.7. Habitação social/Combate à habitação informal	Leite e Tello (2011:42-60), Taipale (2012:inovação 12-13)
x	x	x	A.6.8. Conformidade legislativa, contratos públicos, normas (EIA/SGQ/SGA/SGE/SGSST)	Selada (2014:13), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Luz (2006:59-111), Leite e Tello (2011:42-60)
	x		A.6.9. Inteligência na gestão (Smart cities)	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		A.6.10. Tributação/Controle e Fiscalização	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 6 - Modelo teórico. Políticas Urbanas – Governança.

Fonte: Elaboração própria.

**A.7. Recursos financeiros**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
x			A.7.1. Controlo financeiro	Nunes (2012:189)
x			A.7.2. Redução de custos/eficiência (LEAN)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)
x			A.7.3. Transferência de custos de produção	Nunes (2012:189)
x			A.7.4. Responsabilidade orçamental e contabilística (POCAL)	Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111)
x			A.7.5. Custos por objectivos	Nunes (2012:189-190)
x			A.7.6. Controlo de resultados (SIADAP)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)

Quadro 7 - Modelo teórico. Recursos Financeiros – Governança.

Fonte: Elaboração própria.

**A.8. Recursos humanos**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
x			A.8.1. Incentivo ao rendimento/motivação	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)
x			A.8.2. Formação	Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111)
x			A.8.3. Envolvimento na gestão e tomada de decisão	Luz (2006:59-111)
x			A.8.4. Novas responsabilidades/grupos de trabalho	Nunes (2012:189-190)
x			A.8.5. Incentivos à diferenciação (SIADAP 3)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)
x			A.8.6. Importância da performance (SIADAP3)	Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111)
x			A.8.7. Redução de efectivos (Balanço Social)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)
x			A.8.8. Flexibilidade no emprego (Bolsa de mobilidade)	Nunes (2012:189)
x			A.8.9. Estrutura de pessoal aligeirada (SIADAP)	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)

Quadro 8 - Modelo teórico. Recursos Humanos – Governança.  
Fonte: Elaboração própria.

**A.9. Estrutura organizacional**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
x			A.9.1. Criação de Agências	Nunes (2012:189)
x	x	x	A.9.2. Mecanismos de mercado ou quase-mercado (compras electrónicas, PPP)	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Selada (2014:13), Nunes (2012:189). Luz (2006:59-111)
x			A.9.3. Gestão por contratos	Nunes (2012:189)
x			A.9.4. Unidades orgânicas independentes	Nunes (2012:189)
x			A.9.5. Diagnósticos periódicos de actuações formais e informais de projecção	Luz (2006:59-111)
x	x		A.9.6. Reestruturação (análises de cadeia de valor/TQM/modelo ABC)	Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111)
x	x		A.9.7. Descentralização da gestão territorial	Nunes (2012:189-190), Leite e Tello (2011:42-60)
x			A.9.8. Estruturas multidivisionais	Nunes (2012:189-190)
x			A.9.9. Lógica empresarial/Marketing público	Nunes (2012:189), Luz (2006:59-111)

Quadro 9 - Modelo teórico. Estrutura Organizacional – Governança.  
Fonte: Elaboração própria.

### **A.10. Segurança e Protecção Civil**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x		A.10.1. Diques de emergência, lagoas de contenção e barragens	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	x		A.10.2. Prevenção de riscos ambientais	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		A.10.3. Sistema de monitorização, segurança e prevenção para acidentes químicos e biológicos	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	x		A.10.4. Sistema de segurança para incêndios, cheias e ciclones	Schenini e Nascimento (2002:9-17)

Quadro 10 - Modelo teórico. Segurança e protecção civil – Governança.  
Fonte: Elaboração própria.

**B. Inovação:** competitividade (Quadro 11), economia social (Quadro 12), economia criativa (Quadro 13), economia verde (Quadro 14), I&D e Tecnologia (Quadro 15).

### **B.1. Competitividade**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		x	B.1.1. Capacidade de transformar	Correia e Wünnel (2011:9)
		x	B.1.2. Imagem económica	Correia e Wünnel (2011:9)
		x	B.1.3. Produtividade	Correia e Wünnel (2011:9)
		x	B.1.4. Espírito inovador	Correia e Wünnel (2011:9)
		x	B.1.5. Marcas comerciais	Correia e Wünnel (2011:9)
		x	B.1.6. Inserção internacional	Correia e Wünnel (2011:9)
	x	x	B.1.7. Produção de energia através de fontes de energia renováveis	Inteli (2013:10), Leite e Tello (2011:42-60)
		x	B.1.8. Investimento e valorização da agricultura verde	Taipale (2012: inovação 92)

Quadro 11 - Modelo teórico. Competitividade - Inovação.  
Fonte: Elaboração própria.

## **B.2. Economia Social**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x		B.2.1. Inovações sociais	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Taipale (2012:5)
		x	B.2.2. Captação investimento	Selada (2014:13)

Quadro 12 - Modelo teórico. Economia social - Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

## **B.3. Economia Criativa**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x	x	B.3.1. Cultura e criatividade	Selada (2014:13), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 13 - Modelo teórico. Economia criativa - Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

## **B.4. Economia Verde**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x		B.4.1. Produção local vs consumo local	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		B.4.2. Empregos verdes (CAE)	Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 14 - Modelo teórico. Economia verde - Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

## **B.5. I&D e Tecnologia**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		x	B.5.1. Turismo (smart destinations)	Selada (2014:13), Inteli (2013:10)

Quadro 15 - Modelo teórico. I&D e Tecnologia - Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

**C. Sustentabilidade:** energia (Quadro 16), água e resíduos (Quadro 17), edificado (Quadro 18), mobilidade (Quadro 19), qualidade do ar e emissões (Quadro 20), biodiversidade (Quadro 21).

### **C.1. Energia**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		<i>x</i>	C.1.1. Smart-Grid	Selada (2014:13), Inteli (2013:10)
		<i>x</i>	C.1.2. Contadores Inteligentes	Selada (2014:13)
<i>x</i>		<i>x</i>	C.1.3. Iluminação Pública eficiente e inteligente	Selada (2014:13), Inteli (2013:10), Nunes (2012:189)
	<i>x</i>		C.1.4. Matriz energética	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.1.5. Utilização de fontes de energia renováveis	Inteli (2013:10), Leite e Tello (2011:42-60)
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	C.1.6. Sistema de Gestão de Energia (eficiência energética)	Strapazzon (2009:94-95), Nunes (2012:189), Leite e Tello (2011:42-60)
		<i>x</i>	C.1.7. Integração de energias renováveis	Inteli (2013:10)

Quadro 16 - Modelo teórico. Energia - Sustentabilidade.  
Fonte: Elaboração própria.

### **C.2. Água e resíduos**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	C.2.1. Gestão inteligente de resíduos sólidos urbanos (RSU) /reciclagem /compostagem	Selada (2014:13), Strapazzon (2009:94-95), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Nunes (2012:189), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.2.2. Gestão de resíduos de meio rural	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	<i>x</i>		C.2.3. Gestão de bacias hidrográficas	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.2.4. Gestão de resíduos de construção e demolição	Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.2.5. Gestão eficiente de saneamento e drenagem pluvial urbana	Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	C.2.6. Gestão eficiente da água	Selada (2014:13), Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Nunes (2012:189), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 17 - Modelo teórico. Água e resíduos - Sustentabilidade.  
Fonte: Elaboração própria.

### **C.3. Edificado**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.1. Gestão de infraestruturas verdes	Inteli (2013:10), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Nunes (2012:189), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.2. Planeamento urbano sustentável	Selada (2014:13), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.3. Regeneração urbana sustentável	Selada (2014:13), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.4. Gestão de sistemas urbanos	Selada (2014:13), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Nunes (2012:189)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.5. Edifícios Net-Zero ou Verdes	Inteli (2013:10), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.3.6. Eficiência do ambiente interno (conforto luminotécnico, térmico, acústico)	Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.7. Materiais avançados	Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.8. Qualidade habitacional/acessibilidade universal	Correia e Wünstel (2011:9), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.3.9. Espaços inteligentes/ Interacção comunitária	Inteli (2013:10), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 18 - Modelo teórico. Edificado - Sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

#### **C.4. Mobilidade**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x	x	C.4.1. Partilha de veículos	Selada (2014:13), Leite e Tello (2011:42-60)
x		x	C.4.2. Gestão de estacionamento e de bilhética	Selada (2014:13), Inteli (2013:10), Nunes (2012:189)
x	x	x	C.4.3. Gestão do tráfego	Selada (2014:13), Nunes (2012:189), Leite e Tello (2011:42-60)
x		x	C.4.4. Gestão logística	Strapazzon (2009:94-95), Nunes (2012:189)
	x		C.4.5. Eco-condução	Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	x		C.4.6. Via BUS	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		C.4.7. Unificação modal	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		C.4.8. Transporte ferroviário pesado	Leite e Tello (2011:42-60)
	x		C.4.9. Cobertura pedestre (passeios)	Leite e Tello (2011:42-60)
x		x	C.4.10. Gestão de frotas	Selada (2014:13), Nunes (2012:189)
	x	x	C.4.11. Ciclovias e parqueamentos	Selada (2014:13), Leite e Tello (2011:42-60)
		x	C.4.12. Acessibilidade local e internacional	Strapazzon (2009:94-95)
		x	C.4.13. Veículos eco-eficientes e mobilidade eléctrica	Selada (2014:13), Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95)
	x	x	C.4.14. Sistema de mobilidade integrada e inteligente	Selada (2014:13), Correia e Wünstel (2011:9), Inteli (2013:10), Strapazzon, 2009:94-95), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 19 - Modelo teórico. Mobilidade - Sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

### **C.5. Qualidade do ar e emissões**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.5.1. Controlo Emissão de Gases de Efeito de Estufa (GEE) e rede de estações meteorológicas	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.5.2. Gestão da poluição sonora (mapa ruído)	Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.5.3. Gestão da poluição visual (normalização da comunicação visual urbana)	Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.5.4. Ilhas de calor urbano	Leite e Tello (2011:42-60), Lopes (2009:41)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.5.5. Monitorização de indicadores ambientais	Inteli (2013:10), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 20 - Modelo teórico. Qualidade do ar e emissões - Sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

### **C.6. Biodiversidade**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	C.6.1. Gestão inteligente de espaços verdes	Selada (2014:13), Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Nunes (2012:189)
		<i>x</i>	C.6.2. Sistema de rega inteligente	Selada (2014:13)
	<i>x</i>		C.6.3. Gradiente verde	Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>		C.6.4. Reservas Naturais	Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.6.5. Gestão sustentável dos recursos	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95), Schenini e Nascimento (2002:9-17)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.6.6. Medidas de protecção ambiental	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
	<i>x</i>	<i>x</i>	C.6.7. Monitorização de indicadores e impactes ambientais	Correia e Wünnstel (2011:9), Schenini e Nascimento (2002:9-17)

Quadro 21 - Modelo teórico. Biodiversidade - Sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

**D. Inclusão:** coesão social (Quadro 22), diversidade cultural (Quadro 23), empreendedorismo e inovação social (Quadro 24), inclusão digital (Quadro 25) e segurança urbana (Quadro 26).

<b>D.1. <i>Coesão social</i></b>				
<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x	x	D.1.1. Educação, formação, e-learning	Selada (2014:13), Correia e Wünnstel (2011:9), Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Schenini e Nascimento (2002:9-17), Leite e Tello (2011:42-60)
	x	x	D.1.2. Saúde, teleassistência, e-saúde	Selada (2014:13), Correia e Wünnstel (2011:9), Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Leite e Tello (2011:42-60)
		x	D.1.3. Voluntariado	Strapazzon (2009:94-95)
	x	x	D.1.4. Práticas e processos que visam à inclusão social e erradicação da pobreza	Strapazzon (2009:94-95), Taipale (2012:inovação 28), Leite e Tello (2011:42-60)
	x		D.1.5. Igualdade de género	Taipale (2012:inovação 7)
		x	D.1.6. Programa de percepção do risco social	Strapazzon (2009:94-95)
		x	D.1.7. Gestão de emergências	Selada (2014:13), Inteli (2013:10)

Quadro 22 - Modelo teórico. Coesão social - Inclusão.  
Fonte: Elaboração própria.

<b>D.2. <i>Diversidade cultural</i></b>				
<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	x	x	D.2.1. Instalações de cultura / bibliotecas / cinemas / teatros / museus	Correia e Wünnstel (2011:9), Taipale (2012:inovação 55, 57), Leite e Tello (2011:42-60)
	x	x	D.2.2. Atractividade turística/Diversidade de actividades	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95), Leite e Tello (2011:42-60)
		x	D.2.3. Atractividade das condições naturais	Correia e Wünnstel (2011:9), Strapazzon (2009:94-95)
		x	D.2.4. Serviços de informação culturais	Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95)
	x		D.2.5. Instalações desportivas/Lazer	Leite e Tello (2011:42-60)
		x	D.2.6. Destinos inteligentes	Inteli (2013:10)

Quadro 23 - Modelo teórico. Diversidade cultural - Inclusão.  
Fonte: Elaboração própria.

### **D.3. Empreendedorismo e inovação social**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		<i>x</i>	D.3.1. Empreendedorismo e emprego	Selada (2014:13), Taipale (2012:inovação 55, 57)

Quadro 24 - Modelo teórico. Empreendedorismo e inovação social - Inclusão.  
Fonte: Elaboração própria.

### **D.4. Inclusão digital**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		<i>x</i>	D.4.1. Bibliotecas em rede	Strapazzon (2009:94-95), Taipale (2012:inovação 49)
		<i>x</i>	D.4.2. Espaços digitais	Strapazzon (2009:94-95)

Quadro 25 - Modelo teórico. Inclusão digital - Inclusão.  
Fonte: Elaboração própria.

### **D.5. Segurança urbana**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>	D.5.1. Segurança Pública/Tribunais	Selada (2014:13), Correia e Wüstel (2011:9), Inteli (2013:10), Strapazzon (2009:94-95), Leite e Tello (2011:42-60)

Quadro 26 - Modelo teórico. Segurança urbana - Inclusão.  
Fonte: Elaboração própria.

## **E. Conectividade/Conexão: redes (Quadro 27) e TIC (Quadro 28).**

### **E.1. Redes**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
		<i>x</i>	E.1.1. Espaços com acesso à rede	Strapazzon (2009:94-95), Taipale (2012:inovação 80, 81), Luz (2006:59-111)
<i>x</i>			E.1.2. Bases de dados modernas	Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111), Fábíán (2010:37)

Quadro 27 - Modelo teórico. Redes - Conexão.  
Fonte: Elaboração própria.

### **E.2. TIC**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Fonte (adaptado de ...)</i>
<i>x</i>		<i>x</i>	E.2.1. Disponibilidade de infraestruturas TIC	Correia e Wüstel (2011:9), Nunes (2012:189-190), Luz (2006:59-111)

Quadro 28 - Modelo teórico. TIC - Conexão.  
Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.3.3 TIPOS DE EVIDÊNCIAS

Uma lista de fontes de evidências pode ser extensa, sem que haja sobreposição. “Uma visão global das seis principais fontes considera seus pontos fortes e fracos comparativos” (Yin, 2014:103). Ver Tabela 1.

<i>Fonte da Evidência</i>	<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estável – pode ser revisto</li> <li>· Discreta – não foi criada como resultado do estudo</li> <li>· Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>· Ampla cobertura - longo período de tempo, muitos eventos, e muitas configurações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidade de recuperação pode ser baixa</li> <li>· Selectividade tendenciosa – se a recolha ficar incompleta</li> <li>· Relato tendencioso – reflecte ideias pré-concebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>· Acesso - pode ser deliberadamente negado.</li> </ul>
Documentos de arquivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os mesmos da documentação</li> <li>· Precisos e geralmente quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os mesmos da documentação</li> <li>· Acessibilidade devido a razões de privacidade</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Direccionadas – foco directo sobre o tema do estudo de caso</li> <li>· Perceptivas - fornece inferências causais percebidas e explicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visão tendenciosa devido a questões mal articuladas</li> <li>· Respostas tendenciosas</li> <li>· Imprecisões devido à falha de memória do entrevistado</li> <li>· Reflexibilidade - entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações Directas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realidade - cobertura dos eventos em tempo real</li> <li>· Contextuais - abrange o contexto do “caso”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Demorado</li> <li>· Seletividade - ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores</li> <li>· Reflexibilidade – o evento pode proceder de forma diferente porque o “caso” está sob observação</li> <li>· Custo - horas necessárias por observadores humanos</li> </ul>
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os mesmos das Observações Directas</li> <li>· Perceptiva sobre comportamento interpessoal e motivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os mesmos das Observações Directas</li> <li>· Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do participante/observador</li> </ul>
Artefactos físicos ou culturais*	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidade de percepção em relação aos recursos culturais</li> <li>· Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Seletividade</li> <li>· Disponibilidade</li> </ul>

\*(mais utilizado em pesquisas sócio-antropológicas)

Tabela 1 - Fontes de evidências. Pontos fortes e fracos.  
Fonte: Yin, 2014:103.

**Documentação** a considerar (Yin, 2014:103):

- cartas, memorandos, e-mail, correspondência e outros documentos pessoais, tais como agendas, calendários e notas;
- agendas, anúncios e actas de reuniões e outros relatórios escritos de eventos;
- documentos administrativos de propostas, relatórios de progresso, e outros registos internos;
- estudos formais ou avaliações do mesmo "caso" que se estuda;
- recortes de notícias e outros artigos que aparecem nos meios de comunicação ou em jornais da comunidade;
- procura sistemática de documentos relevantes e importantes para o plano de recolha de dados.

**Documentos de Arquivo** a considerar (Yin, 2014:105):

- "arquivos de uso público", como os censos do INE e outros dados estatísticos disponibilizados pelo Estado;
- registos de serviço, tais como os que mostram o número de clientes atendidos durante um determinado período de tempo;
- registos organizacionais, tais como registos de orçamento e de pessoal;
- mapas e gráficos das características geográficas de um território;
- dados da pesquisa, tais como dados recolhidos anteriormente sobre os funcionários, moradores, ou participantes;
- procura sistemática de documentos relevantes e importantes para o plano de recolha de dados.

**Entrevista**, ao longo deste processo, existem dois tipos de considerações (Yin, 2014:106):

- seguir a própria linha de investigação, como reflectido no protocolo do estudo de caso;
- efectuar as questões de forma imparcial (no diálogo) servem as necessidades da linha de investigação.

As entrevistas podem decorrer “em mais de uma única sessão” de acordo com o entrevistado chave, e podem ser de dois tipos (Yin, 2014:107-109):

- a) Entrevista em profundidade – envolve questões sobre os factos da questão, bem como as suas opiniões sobre os eventos;
- b) Entrevista focalizada – quando a sessão decorre por um curto período de tempo.

Ketele & Roegiers (1993:22) caracterizam uma entrevista como um método de recolha de informação através de conversas orais, que podem ser individuais ou de grupo, em que, os participantes deverão ser seleccionados cuidadosamente. Ao mesmo tempo, destacam que o objectivo da realização da entrevista é “obter informação sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”.

De acordo com Freixo (2010:192), as entrevistas podem ser “estruturadas” quando as questões se encontram previamente formuladas pelo entrevistador; ou então, “não-estruturadas”, quando existe a ausência de um guião com questões direccionadas ao entrevistado. A entrevista de base exploratória terá como objectivo limar arestas resultantes da análise documental.

**Observações Directas**, e devido à situação inerente do estudo de caso ter de ocorrer no cenário natural do "caso", criam-se as oportunidades para observações directas, nas quais alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais servem como mais uma fonte de provas (Yin, 2014:109).

**Observação Participante** é um modo especial de observação no qual o interveniente não é um mero observador passivo podendo assumir uma variedade de papéis dentro da situação de estudo de caso e participando nos eventos em estudo (Yin, 2014:111).

**Questionário**, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005:45), o questionário pode ser encarado como um instrumento científico de observação, que engloba um conjunto de questões escritas dirigidas a uma amostra de indivíduos, com o intuito de aferir determinadas opiniões, valores, comportamentos e outras informações factuais sobre os mesmos

De acordo com Freixo (2010:197), “o questionário é o instrumento mais utilizado para a recolha de dados que necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos, ou colher qualquer outra informação desses sujeitos. O questionário é normalmente utilizado pelo investigador como um instrumento de medida, que lhe permitirá eventualmente confirmar ou afirmar uma ou várias hipóteses da investigação”.

Segundo Freixo (2010: 197), “o questionário é o instrumento mais utilizado para a recolha de dados que necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um

conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos, ou colher qualquer outra informação desses sujeitos. O questionário é normalmente utilizado pelo investigador como um instrumento de medida, que lhe permitirá eventualmente confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses da investigação”.

Antes de difundir o questionário iremos verificar se as questões elaboradas são claras para os inquiridos, para que com as perguntas realizadas se obtenha ou não respostas conclusivas e pertinentes.

Todas as evidências a recolher deverão ter a anuência do interlocutor da Câmara Municipal de Loures.

#### **3.2.3.4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS**

"A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, tabulação, ou de outra forma recombina as evidências para abordar as proposições iniciais de um estudo" (Yin, 2014:126), na qual podem surgir matrizes para exibir os dados, criando exposições, tabulando a frequência de eventos, ordenando as informações, e ou outros métodos.

“A análise estatística não é necessariamente utilizada em todos os estudos de caso, pois pode até inibir o desenvolvimento de outros aspectos do estudo, no entanto podem ser empregues uma série de testes estatísticos para ajudar na apresentação dos dados” (Tellis, 1996:11).

Yin (2014:136), refere que qualquer investigador necessita em geral de uma estratégia analítica, e enumera cinco técnicas analíticas: correspondência de padrões, construção de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese cruzamento de casos. Essa estratégia ajudará o pesquisador a produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

Para Deshaies (1992) a análise documental baseia-se na observação de relatórios, análise de conteúdos, website e pela observação de cartografia dos fenómenos.

No âmbito da gestão sob análise uma das práticas é a utilização de um conjunto de indicadores baseados no conceito do *triple bottom line* (3BL), que contempla as dimensões económica, social e ambiental do desempenho da organização (UNCSD, 1996).

O facto de apenas se poder gerir o que se conhece e que para se conhecer tem de se medir é substancial para que se compilemos os meta-dados do estudo complexo em agregações de indicadores.

A partir das dimensões do modelo teórico fica definida uma abrangência temática sobre as quais os indicadores que se devem tratar. Ora, esta abrangência temática abre um conjunto grande de possibilidade dada a complexidade não apenas de cada uma delas, mas também na sua articulação.

#### **3.2.3.4.1 DADOS**

No âmbito da triangulação de informação descrita anteriormente e obtenção de resultados integrados, será necessário colher resultados de três amostras de público-alvo:

A1: Presidente da Câmara Municipal

A2: Dirigentes das unidades orgânicas

A3: Trabalhadores em Funções Públicas

A3: Municípes

##### **3.2.3.4.1.1 SECUNDÁRIOS**

Os dados secundários que utilizaremos para enriquecer este estudo de caso serão a análise documental e a entrevista de base exploratória.

Para que se possa ir de encontro à problemática em estudo, a análise documental em foco visará a recolha e análise de documentos, tais como, relatórios, planos, estudos, entre outros. Será efectuada também uma recolha de informação relativa aos indicadores do quadro de referência para preenchimento de todas as unidades orgânicas sobre as acções em execução.

Na base de trabalho do modelo teórico e para retratar o estado do objectivo perante as evidências qualitativas recolhidas, iremos optar pela medida de discriminação para classificação das “variáveis de saída de forma dicotómica” com sim/não, uma vez que as “previsões são probabilidades de ocorrência de um acontecimento” (Correia, 2007:19).

A entrevista de base exploratória, não estruturada será de carácter focalizado, a realizar com o Sr. Presidente da Câmara Municipal de Loures, para percepcionarmos a sensibilidade para o assunto em estudo.

### **3.2.3.4.1.2 PRIMÁRIOS**

O método de aferição de dados primários a utilizar neste estudo será o inquérito por questionário.

Pretende-se com o questionário aferir as variáveis relacionadas com o retorno de informação sobre a expectativa de gestão dos eleitos, lacunas e qualidade nos serviços.

Tendo em conta o presente projecto e os objectivos propostos para o mesmo e para futura recolha de conclusões parcelares mais concretas, pretende-se realizar para as amostras de público-alvo o seguinte:

A1: um questionário estruturado ao Sr. Presidente da Câmara Municipal de Loures;

A2: um questionário estruturado aos dirigentes das unidades orgânicas;

A3: um questionário estruturado de resposta múltipla aos trabalhadores em funções públicas;

A4: um questionário estruturado de resposta múltipla aos munícipes.

Os questionários serão constituídos num número máximo de vinte e cinco questões a distribuir pelos parâmetros base definidos para a NGP com inserção das outras temáticas. Os questionários terão influência nos guiões das entrevistas realizadas por Luz (2006:124, 233-235) e nas questões para cada um dos elementos da governança a ter em consideração do World Resource Institute (2003:7) *in* Quental (2006:22).

Para o questionário que pretendemos desenvolver junto da população vamos requerer a colaboração das Juntas de Freguesia para recolha da informação e em relação aos trabalhadores solicitar a colaboração dos gestores informáticos para divulgação e recolha da informação

### **3.3. DESENVOLVER CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES COM BASE NAS EVIDÊNCIAS**

Yin (2014:164), salienta que a composição do estudo de caso em partes facilita o desenvolvimento do trabalho contrariamente a esperar pelo final do processo de análise dos dados, sendo “o primeiro procedimento iniciar a composição no início do processo analítico” (Yin,2014:179). Por forma a facilitar a composição do relatório de investigação iremos realizar a compilação da informação desde o início da pesquisa.

Num relatório de pesquisa, a qualidade está no conteúdo de informações e na capacidade de incrementar conhecimento relativamente ao problema estudado para o público-alvo, e não no seu formato, embora se considere ser condição básica da sua qualidade (Yin, 2014:168).

Em relação à estrutura da composição, Yin (2014:175) sugere seis alternativas: estrutura analítica linear, comparativa, cronológica, de construção de teoria, de incerteza, e sem sequência estrutural. A Figura 22 relaciona os tipos de estrutura de relatórios com o propósito do estudo de caso.

Tipo de estrutura	Propósitos do estudo de caso (único ou múltiplos)		
	<i>Explicativo/Causal</i>	<i>Descritivo</i>	<i>Exploratório</i>
Analítica linear	X	X	X
Comparativa	X	X	X
Cronológica	X	X	X
Construção da teoria	X		X
De incerteza	X		
Não sequencial		X	

Figura 22 – Tipos de estrutura de relatórios de estudos de caso.

Fonte: Yin, 2014:176.

Yin (2004:176-179) descreve os principais tipos de estrutura da seguinte forma:

- Estrutura analítica linear – estrutura mais utilizada, inclui o tema em estudo, uma revisão da literatura, métodos utilizados, descobertas efectuadas a partir dos dados recolhidos na pesquisa e implicações que podem ser obtidas. Aplicada em pesquisa experimental e estudos de casos.
- Estrutura comparativa – tem por base a repetição do estudo de caso várias vezes, por forma a comparar os resultados sob pontos de vista ou teorias diferentes.
- Estrutura cronológica – apresenta os eventos ao longo do tempo, ou seja, a sequência de capítulos ou secções seguem a ordem temporal da história do caso.
- Estrutura de construção da teoria – a sequência da análise do caso seguirá a lógica da construção da teoria.

No relatório de estudo de caso é necessário averiguar junto da entidade a autorização de divulgação ou o anonimato de identidades inerentes ao “caso” (Yin, 2014:181). Facto pelo qual pretendemos obter autorização de divulgação e utilização da informação recolhida para efeitos da presente pesquisa.

De acordo com Yin (2014:185-189), o que faz um estudo de caso exemplar, para além das técnicas básicas do procedimento metodológico (protocolo, interligação das evidências, estabelecimento de uma base de dados, entre outros), são as características inerentes à significância, à plenitude, ao considerar perspectivas alternativas, disponibilização de evidências suficientes e a sua composição ser atractiva.

Para os objectivos propostos pelo estudo julgamos ser conveniente e adequada para a apresentação do relatório de pesquisa utilizarmos a estrutura linear e esboço de relatório para estudos de caso únicos de investigação com base em Neale *et al.* (2006:7-11) como consta no Anexo 2.

### **3.4. PARTICULARIDADES DE PESQUISA NA NOVA GESTÃO PÚBLICA**

Roberts e Bradley (2002:18-19), identificam o método de pesquisa que é particularmente pertinente para estudo da Nova Gestão Pública, enumeram três características relevantes para desenvolver uma investigação nesta área: mudança de perspectiva, a experimentação, e as consequências da investigação e resultados.

A pesquisa ou investigação da Nova Gestão Pública, segundo Roberts e Bradley (2002:20), deve ter uma “abordagem informada por perspectivas interdisciplinares, e que utiliza, uma metodologia de pesquisa comparativa longitudinal, que vai motivar o desenvolvimento de teorias bem fundamentadas e robustas”, numa procura de princípios e generalizações abstractas da aplicação da teoria numa escala de tempo curta devido ao anseio político de ver concretizadas soluções para os problemas que surgem.

Consideram que “existem cinco etapas fundamentais em qualquer processo de investigação, independentemente do fenómeno que é estudado: (1) a formulação da pergunta de pesquisa e especificação das unidades e níveis de análise; (2) A escolha do projecto de pesquisa; (3) A recolha de dados; (4) A codificação e análise de dados; e (5) interpretação dos resultados”.

Para cada uma das etapas do processo de investigação são enumerados aspectos específicos a considerar:

**(1) Formulação do problema** – a Nova Gestão Pública está ligada a mudanças e reformas que afectam o sistema como um todo, e portanto uma abordagem baseada num sistema interdisciplinar é essencial. Essa abordagem deve ser tanto contextual e processual, ou seja,

deve desenhar em "fenómeno em níveis verticais e horizontais de análise e as interconexões entre esses níveis ao longo do tempo" (Pettigrew, 1990:269 *in* Roberts e Bradley, 2002:22).

O reconhecimento de vários níveis de organização num sistema não é um argumento para a redução da unidade de análise, porque cada nível "deve ser pensado não como uma entidade, mas sim em termos de processos continuamente influenciados pelas relações dialécticas entre os níveis" (Roberts e Bradley, 2002:22).

A complexidade do sistema em estudo deixa de ser um desafio assustador se a abordagem ao problema tiver uma "postura holística" com descrição dos elementos organizacionais para estudo numa análise em rede (estrutura organizacional, cultura, estratégia, ambiente), tal como uma "configuração", ou um agrupamento das relações entre "características conceitualmente distintas que comumente ocorrem em conjunto, e são coerentes na estabilidade e de formas compreensíveis, permite-nos despistar o objectivo global organizacional das partes e relações nesse sistema (Roberts e Bradley, 2002:22).

Para verificar como se comporta a dinâmica do sistema devem ser investigados dois aspectos: os processos que operam para manter o sistema como ele é, e os processos que levam o sistema a mudar, que na teoria de controlo da informação respectivamente se designam por controlo feed-back e feed-forward (Roberts e Bradley, 2002:25).

"Tal descrição da dinâmica de um sistema pode ajudar a informar quer as políticas públicas e pesquisas sobre gestão pública" (Roberts e Bradley, 2002:27).

Roberts e Bradley (2002:27), referem que a formulação do problema requer o desenvolvimento de um modelo de fundo: a descrição teórica do sistema de gestão pública em estudo, a natureza e os meios pelos quais os planos de reformas/princípios/conceitos são implementadas, e prováveis efeitos no sistema.

**(2) A escolha do projecto de pesquisa** – a pesquisa da Nova Gestão Pública tende a depender fortemente de projectos de pesquisa não experimentais, principalmente o estudo de caso único, que é um "excelente veículo para a construção teórica, especialmente em áreas onde existem poucos trabalhos académicos realizados", portanto o objectivo na NGP tem de ser a construção teórica do problema que pertence ao funcionamento em nível do sistema; que "existem duas opções de projecto: comparação de grupos combinados e comparação de grupos de contraste"; a comparação de grupos combinados envolve o exame de vários grupos

selecionados por compartilharem certas características em comum, para aferir diferenças de organização e função; a comparação de grupos de contraste é o oposto, com a selecção de grupos com diferenças em certas características para aferir pontos em comum na estrutura e comportamento (Roberts e Bradley, 2002:27-28).

**(3) A recolha de dados** - o investigador beneficia se expandira gama de métodos de recolha, incluindo a observação (que requer uma descrição e definição detalhada da unidade de observação), inquérito (incluindo instrumentos sociométricos) e técnicas discretos. “A dependência de múltiplas técnicas evita os problemas com validade e confiabilidade que as técnicas de recolha de dados de fonte única podem introduzir”(Roberts e Bradley, 2002:30-31).

Roberts e Bradley (2002:32), recomendam um “multi-método triangular de recolha de dados para providenciar o cruzamento de informação para a validade e confiabilidade dos dados”, e indicam os pontos fortes de cada técnica: “entrevista, pode oferecer profundidade e nuances; documentos podem destilar certos “factos” ontológicos; e a observação directa ajuda os pesquisadores a distinguir o que as pessoas dizem e o que elas realmente fazem”.

**(4) A codificação e análise de dados** devem utilizar “ferramentas analíticas que são bem adequadas para o estudo das relações entre os actores sociais ao longo do tempo”, o que significa ser importante o registo em ficheiros da “sequência de eventos e uma análise de redes” apropriado a uma estrutura organizacional, no qual se possa cruzar a informação (Roberts e Bradley, 2002:33).

**(5) Interpretação dos resultados** – recomenda-se como precaução adicional fazer uma avaliação verdadeira do conteúdo das suas descobertas e interpretações com as principais partes interessadas (Roberts e Bradley, 2002:34). O resumo das recomendações para metodologias de pesquisa da Nova Gestão Pública consta na figura 23.

Roberts e Bradley (2002:42-44), como conclusão consideram que a NGP é um processo de futuro quando é necessário responder ou resolver um problema crítico em que seja fundamental desenvolver esforços de reforma da gestão pública e instituições de governança espalhadas pelo mundo: “a crescente crise ambiental”, para a qual é essencial “um novo tipo de pesquisa global de gestão pública que é urgentemente necessária para lidar com o confronto entre uma cada vez maior economia do mundo e os recursos finitos da biosfera da Terra”.

---

***Etapa (1): Questão/Problema de Investigação***

1. As questões de investigação devem abordar a NGP como um sistema total. Durante um período de transformação e mudança radical, investigar sobre todo o sistema (incluindo a sua organização endógena e suas relações com o meio ambiente) é provável que seja muito mais importante do que um estudo de suas partes constituintes.
2. As questões de investigação devem sondar “como” algo está a ocorrer, ao invés de apenas se concentrar “no que” está a acontecer, com o fim de capturar a dinâmica da mudança.
3. As unidades de análise devem ser mais claramente especificadas. Maior consenso sobre o que constitui a NGP permitiria alguma comparação entre os estudos.
4. Definindo uma relação entre duas partes como uma unidade de análise também permite que os pesquisadores investiguem como os padrões de interações evoluem e mudam.

---

***Etapa (2): Projecto de Pesquisa***

1. Estudos de caso único devem ir além da descrição para o desenvolvimento da teoria.
2. Desenhos longitudinais permitem aos investigadores estudar a dinâmica da mudança a partir da configuração da administração pública para a configuração do NGP. O desenvolvimento da teoria e teste pode então ser ampliado para incluir ambas as teorias de variância e as teorias de processo.
3. Desenhos de estudos de caso comparativo permitem aos investigadores maximizar as diferenças entre os casos para evidenciar a maior cobertura possível de todos os aspectos necessários para a elaboração da teoria.

---

***Etapa (3): Recolha de dados***

1. Precisam ser utilizadas técnicas de recolha de dados multitraço-multimétodo.
2. É aconselhado maior dependência de técnicas não-reactivas.
3. São preferíveis dados em tempo real do que dados em retrospectiva.
4. Para minimizar inferências de observadores é preciso maior controle sobre observações.

---

***Etapa (4): Codificação e análise***

1. Novas técnicas operacionais precisam ser desenvolvidos para processar complexos (comparativos, longitudinais) conjuntos de dados.
2. Codificação de eventos e análise da sequência são recomendados para estudos de caso longitudinais e comparativos de mudança.
3. Codificação relacional e análise de rede são recomendados para estudar como as relações sociais estão organizadas e mudam ao longo do tempo.

---

***Etapa (5): Interpretação de resultados***

1. A interpretação dos resultados depende se a pesquisa está a construir ou a testar teorias de ciências sociais.
2. As interpretações que incluem conceitos e teorias de ciências naturais (teoria do caos/complexidade e holonomia) podem oferecer novas maneiras de entender e gerir os processos de regulação/transferência de energia e interdependências que existem entre os sistemas sociais humanos e a biosfera como um todo.

Figura 23 - Resumo das recomendações para metodologias de pesquisa da NGP.

Fonte: Roberts e Bradley, 2002:35.

### **3.5. OBJECTO DE ESTUDO**

“Apesar das várias iniciativas de investigação identificadas, e ao contrário do que acontece no sector privado, não existe ainda nenhum trabalho que tenha avaliado o grau de integração de práticas e ferramentas de sustentabilidade no sector público” (Figueira, 2013:14).

O facto de o investigador ser funcionário da Câmara Municipal de Loures com formação académica nas áreas do Ambiente, dos Recursos Naturais e Gestão Autárquica, e desde que autorizado pelo Presidente da Câmara, com o conhecimento interno da estrutura orgânica, procedimentos e hierarquizações, permite-lhe ter um acesso muito mais específico e célere à informação e obtenção de dados para o desenvolvimento do projecto, o que é benéfico na elaboração de procedimentos sistémicos para futuras replicações.

Para atingir os objectivos do trabalho de pesquisa iremos realizar uma pesquisa de natureza qualitativa e de carácter exploratório com utilização das técnicas de estudo de caso de um fenómeno em contexto real.

Pretendemos desenvolver uma folha de excell com a junção da informação da qual se iremos retirar as devidas conclusões.

#### **3.5.1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

A Câmara Municipal, no âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços, é o órgão executivo do Município cujas competências estão consagradas na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro.

O concelho de Loures pertence à Área Metropolitana de Lisboa e localiza-se na margem direita do rio Tejo (ver figura 24). Com uma área perto de 167 quilómetros quadrados, e de acordo com os dados dos censos de 2011 do INE (2014), tem 205 054 habitantes, 33.839 de população em movimento pendular, o que totaliza 238.893 cidadãos. A este número foi acrescido 80.000 habitantes que corresponde ao número de consumidores/clientes dos SIMAR e que residem no Concelho de Odivelas. O concelho é um território rico em contrastes, onde coexistem diferentes modos de vida e de paisagens, numa associação harmoniosa entre o meio rural e o ambiente urbano.

Loures possui um extenso património natural, histórico, cultural e edificado, com mais-valias reconhecidas na produção vitivinícola na região de Bucelas, no abastecimento de produtos agrícolas à Área Metropolitana de Lisboa, na indústria de conteúdos audiovisuais.

O mosaico humano é constituído por população de várias nacionalidades, religiões e etnias que habitam o concelho, sendo outro dos traços distintivos que acentuam a sua multiculturalidade.

O território é constituído pela Cidade de Loures e pela Cidade de Sacavém, e divide-se em dez freguesias: Bucelas, Fanhões, Loures, Lousa, União de freguesias de Camarate, Unhos e Apelação, União de freguesias de Moscavide e Portela União de freguesias da Sacavém e Prior Velho, União de freguesias de St.<sup>a</sup> Iria de Azóia, S. João da Talha e Bobadela, União de freguesias de St.<sup>o</sup> Antão e S. Julião do Tojal e a União de freguesias de St.<sup>o</sup> António dos Cavaleiros e Frielas.



Figura 24 - Município de Loures.  
Fonte: Loures, 2014.

### 3.5.2. PARÂMETROS METODOLÓGICOS

O modelo em estudo inclui os elementos enunciados anteriormente nos pontos referentes à NGP, Cidades Sustentáveis e Cidades Inteligentes. Os pontos de verificação e registo documental foram compilados numa base de dados em excell para melhor percepção geral da situação.

No âmbito da governança os elementos a verificar incluem não só os da NGP mas uma adaptação dos elementos propostos por Quental (2006:27) para um sistema de governança:

- **Planos estratégicos e processos:** Plano de desenvolvimento sustentável (semelhante a uma Agenda 21 ou AAE), plano de transportes e acessibilidades, plano de uso do solo, estratégias sectoriais (educação e cultura, saúde e desporto, habitação, redução da pobreza, competitividade económica e inovação, conservação da natureza, florestas e agricultura, gestão da água, resíduos, ar, turismo e energia), planos de acção e audiências públicas;
- **Regulamentos e outros mecanismos:** Participação pública e envolvimento cívico nos processos de decisão, acesso à informação, acesso ao provedor municipal e partilha informação de base tributária;
- **Relatórios:** Relatórios do estado do ambiente, da participação pública e do acesso à justiça, da saúde, da educação, e da economia e finanças.

De salientar que actualmente as organizações que querem tornar as suas operações mais sustentáveis e estabelecer um processo para medir desempenhos, estabelecer objetivos e monitorizar mudanças operacionais têm estado a implementar o G4 – Relatório de Sustentabilidade, que divulga o desempenho económico, ambiental, social e de governança de uma organização. O G4 é uma plataforma fundamental para comunicar os impactes de sustentabilidade positivos e negativos, bem como para obter informações que podem influenciar a política, estratégia e as operações da organização de uma forma contínua (BSD, 2015).

## **CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **4.1. PERCURSO DA PESQUISA**

No presente estudo utilizámos múltiplas fontes de evidências: instrumentos de pesquisa, entrevistas e documentos. As reuniões efectuadas contam no Anexo 7.

Da reunião exploratória com o Presidente da Câmara de Loures Bernardino Soares obtivemos a confirmação da sensibilidade para a temática em estudo, referindo ser relevante para o Município o desenvolvimento dessas matérias uma vez que tem características sociais, económicas e territoriais substanciais.

Face ao exposto anteriormente, importa salientarmos que o âmbito do estudo teve como objectivo verificar a interligação das áreas: Nova Gestão Pública, Cidades Inteligentes e Cidades Sustentáveis, e as suas dimensões, procurando o entendimento de novos ou reestruturados conhecimentos a partir de uma visão integrada dos temas académicos.

Elaborámos o Plano de Trabalho que consta no Anexo 6 com informação generalizada e calendarização como suporte do plano de investigação e informação dos interlocutores e intervenientes no processo de recolha de dados

Como Interlocutor da Câmara Municipal de Loures foi nomeado Rui Francisco (Secretário da Presidência).

A listagem das pessoas entrevistadas consta no Anexo 3, o guião da entrevista ao Presidente da Câmara no Anexo 4 e o guião da entrevista aos dirigentes das unidades orgânicas no Anexo 5.

Elaborámos a lista dos níveis de prioridade do Programa Eleitoral.

Baseamos a pesquisa na recolha de evidências respectivas ao ano de 2014, ou que a esse ano reportassem dados de forma cumulativa ou aleatória.

### **4.2. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA MUNICIPAL**

A actual estrutura orgânica da Câmara Municipal de Loures, como consta na Figura 25, foi publicada no Despacho n.º 5096/2013 publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 73, de 15 de abril de 2013, e é constituída por uma direcção municipal, nove departamentos



### 4.3. ANÁLISE

Para que de uma forma qualitativa fossem verificados se existia integração das três temáticas, desenvolvemos uma folha em excell para cada uma das temáticas com a referência a cada dimensão, sub-dimensão e todas as evidências recolhidas em todas as unidades orgânicas da Câmara Municipal de Loures. Posteriormente elaborámos outra folha com a coesão das cinco dimensões inerentes às temáticas como definido anteriormente em modelo teórico: governança, inovação, sustentabilidade, coesão, conectividade/conexão.

Desta forma, a análise das evidências é dividida nas cinco dimensões do modelo teórico para podermos avaliar os objectivos específicos previamente propostos, tais como, os graus de execução dos pressupostos de Cidades Inteligentes e dos pressupostos de Cidades Sustentáveis, como a Câmara Municipal de Loures está organizada sob os princípios da NGP, que princípios estão presentes na estrutura organizacional e que tipos de serviços são fornecidos, e verificar a relação entre a NGP, Cidades Sustentáveis e Cidades Inteligentes.

#### 4.3.1. GOVERNANÇA (A.)

##### 4.3.1.1 PARTICIPAÇÃO PÚBLICA (A.1.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(A.1.1.) Orçamento participativo
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

A participação pública no orçamento da Câmara Municipal de Loures é indirecta pela transposição das necessidades da população que são posteriormente incluídas no respectivo documento. A Câmara Municipal de Loures não tem fatia orçamental disponível ao escrutínio público de votação, inexistindo portanto um orçamento participativo *on-line* que valide todas as temáticas, razão pela qual optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(A.1.2.) Abertura do município à participação pública
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

A participação pública pode ser definida como o envolvimento de indivíduos e grupos que são positiva ou negativamente afetados por uma intervenção proposta (por exemplo, um projeto, um programa, um plano, uma política) sujeita a um processo de decisão, ou que estão interessados na mesma (André *et al.*, 2006:1). O município tem informado a população nos

locais de estilo e no sítio na internet da Câmara Municipal de Loures/Agenda (<http://www.cm-loures.pt/Ligacao.aspx?DisplayId=472>) das sessões públicas (com data, localização e horário) consoante o assunto submetido à opinião da sociedade. Por considerarmos que a evidência valida todas as temáticas, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.1.3.) Processos de participação pública</b>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

A Câmara Municipal de Loures prevê como processos de participação pública, os constantes nos Princípios Internacionais de Boas Práticas de Participação Pública (André *et al.*, 2006:2):

- Convida o público afectado e interessados na tomada de decisões no processo para promover a justiça, a equidade e a colaboração;
- Informar e educar as partes interessadas, (que inclui o proponente, público, decisor(es) e o regulador) sobre a intervenção planeada e suas consequências (através de sessões de esclarecimento e sensibilização);
- Reunir dados e informação do público sobre o ambiente humano (incluindo as dimensões culturais, sociais, económicas e políticas) e ambiente biofísico bem como sobre as inter-relações (relacionadas ao conhecimento tradicional e local);
- Procura a contribuição do público sobre a intervenção planeada, incluindo a sua escala, o calendário e as formas de reduzir os impactes negativos, a aumentar os seus resultados positivos ou a compensar impactes que não podem ser mitigados;
- Contribui para uma melhor análise de propostas conducentes a um maior desenvolvimento criativo, a intervenções mais sustentáveis e consequentemente, à maior aceitação do público e apoio;
- Contribui para a aprendizagem mútua das partes interessadas e à melhoria da prática de participação pública

Por considerarmos que a evidência valida todas as temáticas, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.1.4.) Associativismo/Gabinete Cidade/Conselhos municipais</b>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

No âmbito do associativismo, a Câmara Municipal de Loures criou o Portal Movimento Associativo por forma a divulgar informação das associações, e de relacionamento entre as partes, inerente a uma governança transparente.

Equiparado a Gabinete Cidade existem balcões distribuídos pelas duas cidades do município nas quais é permitido ao cidadão resolver alguns assuntos relacionados com o Município ou outras entidades prestadoras de serviços (renovação de carta de condução, assuntos de esgotos e águas, entre outros), como o Espaço do Cidadão de Loures – Loureshopping, ou apenas serviços municipais: o Atendimento Municipal Centro Comercial Continente, Balcão MultiServiços de Sacavém, Atendimento do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística, Atendimento dos Paços do Concelho, e o Licenciamento Zero. Existe ainda a validar a temática CI, o Balcão Virtual no sítio da internet.

A Câmara Municipal de Loures faz parte da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Concelho de Loures, uma entidade oficial não judiciária, baseadas numa lógica de parceria local, com autonomia funcional, que visa promover os direitos da criança e do jovem e prevenir ou pôr termo a situações susceptíveis de afetarem a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral, deliberando com imparcialidade e independência.

A Câmara Municipal de Loures pertence aos seguintes Concelhos Municipais: Conselho Municipal do Associativismo, Conselho Municipal de Segurança de Loures, Conselho Municipal de Educação Conselho Local de Acção Social e Conselho Municipal de Juventude. Toda a informação está disponível no sítio da internet da Câmara Municipal de Loures.

Pelo exposto, optámos pela classificação “Sim”.

#### **4.3.1.2 SERVIÇOS PÚBLICOS (A.2.)**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.2.1.) Disponibilização de informação/Portais Municipais</b>
		<i>x</i>	

Evidência de portais e mapas iterativos:

- Coleções on-line dos Museus Municipais do concelho: <http://app.cm-loures.pt/inweb/geral.aspx>
- Portal dos Centros de Documentação de Loures: <http://app.cm-loures.pt/centrosdoc/wordsearch.aspx>  
Permite ao utilizador pesquisar arquivo documental, fotográfico e biblioteca do Museu Municipal de Loures e Museu de Cerâmica de Sacavém, como também informação sobre ambiente e desenvolvimento sustentável.
- Portal Movimento Associativo: <http://app.cm-loures.pt/associativismo2/>  
Permite a consulta pública das transferências de apoios da Câmara Municipal de Loures às associações.
- Portal Rede Social: <http://app.cm-loures.pt/redesocial/>
- Balcão Virtual: [https://app.cm-loures.pt/web\\_bv/](https://app.cm-loures.pt/web_bv/)
- Portal da Rede de Equipamentos Colectivos: <http://app.cm-loures.pt/equipamentoscoletivos/>
- Portal Rede de Bibliotecas de Loures: <http://app.cm-loures.pt/winlib/>
- Portal do Arquivo: <http://app.cm-loures.pt/portalarquivo/>  
Permite a pesquisa e solicitação de documentação através de um simples registo, para além de servir de plataforma de divulgação de iniciativas, como debates, exposições e visitas, entre outras.
- Portal da Educação: <http://www.cm-loures.pt/Ligacao.aspx?DisplayId=725>  
Permite a interação entre toda a comunidade educativa, servindo de espaço de divulgação e partilha de iniciativas dinamizadas pelas escolas.
- Portal GEOLoures – Cartografia: <http://app.cm-loures.pt/cartografia/>
- Portal AGIL – Apoio à gestão informatizada dos licenciamentos: <http://app.cm-loures.pt/agil/>  
Informações relativas a processos de operações urbanísticas, regulamento do Plano Diretor Municipal e informação de território.
- Portal PDM: <http://app.cm-loures.pt/pdm/>
- Portal da Mobilidade: <http://app.cm-loures.pt/mobilidade/>
- Mapa interactivo do Roteiro Municipal: [http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/\(S\(4xrj1445bgh3l3ygl5ntdyd\)\)/MapView/SectionsViewer.aspx?id=22](http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/(S(4xrj1445bgh3l3ygl5ntdyd))/MapView/SectionsViewer.aspx?id=22)

- Mapa interactivo do PDM: [http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/\(S\(mcjxbfheu1w4pi55uuuyxenk\)\)/MapView/SectionsViewer.aspx?id=5](http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/(S(mcjxbfheu1w4pi55uuuyxenk))/MapView/SectionsViewer.aspx?id=5)
- Mapa interactivo de Plantas de Localização: [http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/\(S\(ou52zx45qwryciffo4emjk55\)\)/MapView/SectionsViewer.aspx?id=1](http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/(S(ou52zx45qwryciffo4emjk55))/MapView/SectionsViewer.aspx?id=1)
- Mapa interactivo de Estatística: [http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/\(S\(03dlevi1yl5xgvfjvhv2qbqvxx\)\)/MapView/SectionsViewer.aspx?id=40](http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/(S(03dlevi1yl5xgvfjvhv2qbqvxx))/MapView/SectionsViewer.aspx?id=40)
- Mapa interactivo de Paisagem natural e cultural: [http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/\(S\(mxsasznshny3ob55rmstsfnx\)\)/MapView/SectionsViewer.aspx?id=25](http://geoweb.cm-loures.pt/LouresDigital/(S(mxsasznshny3ob55rmstsfnx))/MapView/SectionsViewer.aspx?id=25)
- Portal rede de equipamentos colectivos: <http://app.cm-loures.pt/equipamentoscoletivos/>
- Portal das reuniões de câmara de acesso à ordem do dia: <http://app.cm-loures.pt/webod/default.aspx>
- Portal Bolsa de Propriedade Imóveis Municipais: <http://app.cm-loures.pt/bpim/>
- Balcão do empreendedor com link para o portal do cidadão sob gestão da administração central: <https://bde.portaldocidadao.pt/evo/landingpage.aspx>
- A Minha Rua com link para o portal do cidadão sob gestão da administração central: <https://servicos.portais.ama.pt/Portal/AMR/situationReport.aspx>
- Link para o portal do cidadão: <https://www.portaldocidadao.pt/home>
- Informação georreferenciada: <http://web001/InfoGeo/>

Evidência do sítio da Internet: <http://www.cm-loures.pt>.

Evidência do sítio da Intranet: <http://intra/egov/intranet/default.aspx>

Pelo exposto, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.2.2.) Sistema de gestão de informação de visualização e mapeamento</b>
		<i>x</i>	

No sítio da intranet existe informação e mapeamento digital: localização de pontos de água, estações meteorológicas, escolas de condução, plano municipal de intervenção na floresta,

cartografia, carta desportiva, carta educativa, plano para os equipamentos sociais de apoio à primeira infância, dados estatístico do INE, rede eléctrica, rede de gás, rede da PT – Portugal Telecom, rede de cobertura da Carris, rede de saneamento, rede viária, carta arqueológica, hierarquia da rede urbana, carta do aproveitamento hidroagrícola, PDM, plano verde, planos municipais de ordenamento do território, plano regional de ordenamento do território da Área Metropolitana de Lisboa, carta do património cultural construído, carta temática das áreas urbanas de génese ilegal, carta dos bairros municipais, carta de casais e quintas.

Estão identificados os mapas interactivos em SIG – Sistema de Informação Georreferenciado no ponto A.2.1.

Perante a evidência referida anteriormente, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(A.2.3.) <b>Provisão de serviços públicos digitais/e-government</b>
<i>x</i>		<i>x</i>	

Os serviços previstos on-line no sítio da internet da Câmara Municipal de Loures são:

- Certidões (Disponível no Balcão Virtual) - Certidão de Destaque, Certidão para constituição de propriedade, Certidão de constituição de Propriedade Horizontal, Certidão de construção anterior a 1951, Certidão Geral, Certidão Receção Obras Urbanização, Certidão Toponímia.
- Disponibilização de requerimentos para: direito à informação, realizar uma exposição, juntar ou substituir elementos, averbamentos, consulta ou reprodução de documentos, número de polícia, prorrogação de prazos, instalação de armazenagem de produtos de petróleo e de postos de abastecimento de combustível, inspecção a ascensores, montacargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes, relatório técnico preliminar e final de Áreas de Reabilitação Urbana, certidão de obra de reabilitação urbana, instalação de geradores eólicos, declaração empreiteiro para execução de obra, emissão alvará licenciamento, ficha técnica de habitação, licença especial de obras inacabadas e vistorias.
- Portais identificados no ponto A.2.1

As evidências identificadas por validarem as temáticas da NGP e CI, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.2.4.) Plataformas de gestão da cidade</b>
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.2.5.) Indicadores e métricas</b>
<i>x</i>		<i>x</i>	

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), de acordo com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro integra, entre outros, o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1). A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:

- A missão do serviço;
- Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

Na Câmara Municipal de Loures, o QUAR é actualizado a partir de uma aplicação de sistema de informação, validando ambas as temáticas, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.2.6.) Sistema de Gestão Georreferenciado</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

Estão identificados os mapas interactivos em SIG – Sistema de Informação Georreferenciado no ponto A.2.1.

Face à evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		<i>x</i>

**(A.2.7.) Desmaterialização de processos**

A Câmara Municipal de Loures dispõe internamente de uma aplicação de Gestão Documental, designada por GesDoc para desmaterialização e gestão de documentos em suporte digital.

Apesar da existência da aplicação, muitos são os procedimentos que inerentes à sua natureza seguem o seu curso em suporte de papel, que passa a generalizar-se para procedimentos de natureza mais simples, mas que eventualmente o trabalhador o executa por mero conforto ou falta de indicações superiores mais vinculativas tal como acontece em algumas unidades orgânicas. Optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(A.2.8.) Auditorias Ambientais**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(A.2.9.) Crédito social/Controlo de crédito**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(A.2.10.) Serviços Públicos Sociais**

Nenhuma evidência encontrada que valide a temática CI. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		<i>x</i>

**(A.2.11.) Processos de simplificação e modernização administrativa**

A Câmara Municipal de Loures tem em funcionamento desde o ano de 2005, o “Balcão Virtual”, um canal de atendimento *on-line* 24h/dia dispo com um conjunto de serviços administrativos acessível e interactivo.

Desde o ano 2011 e em cooperação com o Governo o projecto “A Minha Rua” permite o envolvimento on-line dos cidadãos na gestão da sua rua ou do seu bairro.

A Câmara Municipal de Loures possui o Protocolo com a AMA – Agência para a Modernização Administrativa, relativamente aos pagamentos electrónicos e no âmbito do Licenciamento Zero.

Perante as evidências e a validação das temáticas da NGP e CI, optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.1.3 TRANSPARÊNCIA (A.3.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

(A.3.1.) **Divulgação transparente**

Existe acesso às datas das diversas Reuniões de Câmara realizadas ao longo do ano, bem como a todos os documentos relacionados: <http://app.cm-loures.pt/webod/default.aspx>

As sessões de reunião de câmara e de assembleia municipal são gravadas em vídeo e disponibilizadas na internet.

Perante as evidências e a validação das temáticas da CS e CI, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

(A.3.2.) **Dados abertos/Instrumentos de procura pública**

A existência dos portais e mapas interativos identificados no ponto A.2.1 validam as temáticas CS e CI, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

(A.3.3.) **Anti-corrupção**

A Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, procedeu à criação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), que na alínea d) da Recomendação CPC de 01 de Julho de 2009,

recomendou a “elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano» e estabelece que “os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem [...] elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

A Câmara Municipal de Loures disponibiliza no sítio da internet, <http://www.cm-loures.pt/Pesquisa.aspx?DisplayId=1&Pesquisa=plano+corrup%c3%a7%c3%a3o>, o Relatório de Execução 2014 (elaborado em 2015) do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, que inclui análise a todas as unidades orgânicas e empresas municipalizadas, bem como medidas de prevenção de riscos e verificação do controlo desses riscos.

A evidência valida todas as temáticas pelo que optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.1.4 CIDADÃO (A.4.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(A.4.1.) Nível de qualificação
<i>x</i>		<i>x</i>	

A disponibilização da informação sobre o nível de qualificação é apenas interno. O cidadão pode consultar estes dados através do sítio da internet do INE ou da PORDATA.

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(A.4.2.) Lojas do cidadão/Marco institucional
<i>x</i>	<i>x</i>		

Conforme exposto no ponto A.1.4. existem balcões distribuídos pelas duas cidades do município nas quais é permitido ao cidadão resolver alguns assuntos relacionados com o Município ou outras entidades prestadoras de serviços (renovação de carta de condução, assuntos de esgotos e águas, entre outros), como o Espaço do Cidadão de Loures – Loureshopping, ou apenas serviços municipais: o Atendimento Municipal Centro Comercial Continente, Balcão MultiServiços de Sacavém, Atendimento do Departamento de

Planeamento e Gestão Urbanística, Atendimento dos Paços do Concelho, e o Licenciamento Zero. Pelo exposto, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.4.3.) Participação nas eleições</b>
<i>x</i>		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.4.4.) Participação pública</b>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

Tal como exposto no ponto A.1.2., o município tem informado a população nos locais de estilo e no sítio na internet da Câmara Municipal de Loures/Agenda (<http://www.cm-loures.pt/Ligacao.aspx?DisplayId=472>) das sessões públicas (com data, localização e horário) consoante o assunto submetido à opinião da sociedade, o que valida as temáticas NGP e CS. No entanto não existe evidência de retorno de informação ao cidadão dessa participação pública que valide a temática CI, pelo que optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.1.5 QUALIDADE (A.5.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.5.1.) Avaliar resultados (CAF)</b>
<i>x</i>			

O CAF – Estrutura Comum de Avaliação, é um modelo europeu específico de auto-avaliação de desempenho organizacional para o sector público e baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Esta ferramenta de gestão é o modelo adoptado no âmbito do SIADAP (artigo 10º), para avaliar os resultados da organização, gestão dos serviços, recursos humanos e funcionamento.

O modelo é composto por três fases: organizar, planear e comunicar a auto-avaliação; processo de autoavaliação, e elaborar plano de melhorias/priorização.

Na Câmara Municipal de Loures a terceira fase relativa ao Plano de Melhorias não está implementado, porque a monitorização com resolução de melhorias não existe para efectuar o ciclo, além do que não pode ser efectuada sectorialmente mas antes pela gestão de topo numa decisão top-down.

Pelo exposto na falha de implementação do modelo, optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.5.2.) Mecanismos de monitorização dos objectivos (SIADAP)</b>
<i>x</i>			

Tal como exposto no ponto A.2.5., o QUAR monitoriza os objectivos programados anualmente, nos quais os procedimentos têm de ser avaliados trimestralmente.

Sendo o QUAR um documento inerente ao SIADAP, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.5.3.) Atenção ao utente (satisfação em 1.º lugar)</b>
<i>x</i>			

O Plano Municipal de Responsabilidade Social integra de forma voluntária as preocupações sociais, económicas e ambientais nas operações quotidianas da Autarquia e na interacção com as partes interessadas, nomeadamente juntas de freguesia, Governo, empresas, munícipes, escolas, forças de segurança, entre outros. O objectivo é encontrar soluções integradas numa estratégia de actuação que dê resposta aos novos desafios da sociedade, reunindo vantagens a nível interno, no que respeita à melhoria das condições de saúde e segurança dos trabalhadores, do desempenho ambiental e na redução dos custos da autarquia, e a nível externo, melhorando a qualidade de vida e satisfação da comunidade local, assim como a imagem e reputação da Câmara de Loures.

A evidência valida a temática NGP, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.5.4.) Provedor municipal</b>
<i>x</i>			

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.5.5.) Procedimentos transparentes**

A temática NGP é validada pelo controlo legislativo sobre a matéria em análise, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.5.6.) Avaliar desempenho (SIADAP)**

Como exposto no ponto A.2.5. o SIADAP é composto pelo SIADAP1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, SIADAP2 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, e o SIADAP3 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

O sistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos municípios – SIADAP 1, tem por objetivo reforçar uma cultura organizacional de avaliação e de melhoria contínua, envolvendo as partes interessadas mais relevantes. Este envolvimento é realizado através da aplicação de questionários, que têm como objetivo a apreciação dos utilizadores dos serviços prestados pela unidade orgânica, relativamente à quantidade e qualidade dos mesmos. Já o modelo de questionário único, também utilizado, destina-se à autoavaliação dos trabalhadores, relativamente ao próprio serviço. Este modelo é desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos, aplicado e tratado por cada unidade orgânica avaliada. Os resultados dos questionários fazem parte do Relatório de Desempenho da unidade orgânica, a apresentar ao respectivo membro do órgão executivo, até ao dia 15 de abril do ano seguinte ao que reporta a avaliação.

Face à evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.5.7.) Missão**

A evidência encontrada refere-se à missão de cada uma das unidades orgânicas ao abrigo da exigência do SIADAP, não existindo missão definida para a Câmara Municipal de Loures como um único organismo.

Pela evidência validar a temática NGP, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

(A.5.8.) **Benchmarking**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

(A.5.9.) **Separação de decisões estratégicas e operacionais**

A hierarquização das unidades orgânicas na estrutura organizacional e dos recursos humanos em categorias e cargos é evidência que valida a temática em análise, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.1.6 POLÍTICAS URBANAS (A.6.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

(A.6.1.) **Estratégias políticas e perspectivas**

Os quatro objectivos estratégicos constantes no SIADAP conforme Figura 26, apenas estão acessíveis aos dirigentes em sistema informático interno.

Por considerarmos que a evidência não valida a temática CI, optámos pela classificação “Não”.

<b>OB 1</b>	<b>Desenvolvimento sustentável - promover a qualificação do território reforçando a sua competitividade e atractividade</b>
	Assegurar a revisão, elaboração e execução dos planos de ordenamento do território e intervir nas AUGIS Melhorar a mobilidade e as acessibilidades no concelho, contribuindo para a requalificação das infraestruturas rodoviárias e a promoção do transporte público Melhorar a qualidade na limpeza e higiene urbana no concelho Fomentar o desenvolvimento económico e a promoção do emprego assentes em estratégias de apoio ao empreendedorismo e à inovação Implementar políticas de captação do investimento, promoção e diversificação da actividade económica Promover e valorizar o turismo nas vertentes culturais, patrimoniais e produtos de identidade local
<b>OB 2</b>	<b>Desenvolvimento sustentável - dinamizar políticas sócio-culturais de desenvolvimento e coesão social, reforçar a cidadania e vida saudável</b>
	Promover a escola pública de qualidade, implementando políticas que contribuam para a igualdade de oportunidades e para a qualificação do parque escolar Promover e apoiar a prática desportiva e fomentar estilos de vida saudável Implementar políticas de apoio à juventude e mecanismos de envolvimento e participação activa dos jovens na vida do concelho Promover e apoiar práticas culturais que visem a criação de públicos, a produção artística e a valorização das tradições e identidades locais Contribuir para a promoção de respostas de inclusão social dos grupos vulneráveis, reforçando a cooperação institucional e a participação em redes
<b>OB 3</b>	<b>Qualificar o serviço público e implementar uma gestão participada</b>
	Reforçar a eficácia e a eficiência do serviço para melhorar a resposta aos cidadãos Assegurar a melhoria contínua, qualificação e desenvolvimento dos serviços Implementar uma gestão participada com afirmação da identidade local Garantir a desburocratização e o atendimento de proximidade
<b>OB 4</b>	<b>Garantir a sustentabilidade económica e financeira do município</b>
	Implementar medidas estruturais para reforço da eficiência, em matéria de organização dos serviços e gestão dos recursos e materiais Promover o aumento das receitas do município através do incremento da eficácia da cobrança das taxas e preços municipais e da obtenção de financiamentos externos para a execução de obras e projectos municipais Reduzir os custos fixos do município, melhoramento da sustentabilidade financeira

Figura 26 - Objectivos Estratégicos da Câmara Municipal de Loures para 2014.

Fonte: Adaptado de Loures, 2014.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.6.2.) Instrumentos de gestão autárquica (PDM/Plano verde/RJUE)</b>
<i>x</i>	<i>x</i>		

O Plano Director Municipal, sendo um instrumento de política de desenvolvimento e planeamento urbano, ordenamento da expansão urbana e desenvolvimento físico do concelho, tem como principal objectivo oferecer as condições adequadas ao desenvolvimento local na integração dos diversos factores políticos, económicos e territoriais municipais, pelo que não são definidas estratégias relacionadas com a organização institucional ‘Câmara Municipal’. A aprovação do PDM em 2014 culminou com várias sessões de participação pública disseminadas por vários pontos concelhios. De salientar que o Plano Verde é parte integrante do PDM.

No caso de uma autarquia local, o Regime Jurídico de Urbanização e Edificação, designa-se por Regulamento Municipal de Edificações Urbanas (RMEU) e está publicado na Declaração de retificação n.º 543/2012 em Diário da República, 2.ª série, n.º 80, de 23 de Abril de 2012, com o objectivo de uma eficaz operacionalização da gestão urbanística, uniformizando conceitos e metodologias de actuação e clarificando procedimentos e orientações.

Face às evidências validarem ambas as temáticas, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	

(A.6.3.) **Planeamento estratégico sustentável**

A Câmara Municipal de Loures não tem uma estratégia de longo prazo para o Município, pelo que na falta de documento estratégico, optámos por analisar o Programa Eleitoral proposto pela administração da Câmara Municipal de Loures nas eleições autárquicas de 2013. Após compilar a informação numa base de dados em excell, separando cada uma das propostas por dimensão (ver anexo), solicitámos que a administração desse a cada um dos itens um nível de priorização. No entanto a inexistência do plano será colmatada pois a Câmara Municipal de Loures divulgou publicamente o calendário de sessões pública para o prévio trabalho de elaboração do Plano Estratégico para Loures, sob o tema “Loures em Congresso” com o lema “Fazer hoje o que é para amanhã”.

Pela evidência validar as temáticas NGP e CS, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

(A.6.4.) **Gestão integrada do território**

A Gestão Integrada do Território (GIT), novo modelo de gestão sobre o território, traduz-se num conjunto de ferramentas que promove a diversidade e a integração cultural das dimensões social, económica e ambiental, tendo como base a identificação dos dilemas que cruzam a procura de soluções para o território e comunidades. Na GIT as ações reforçam a cultura como mais um elemento da sustentabilidade, precavendo a necessidade de formação da comunidade, a economia de recursos e a gestão compartilhada de empresas, administração pública e sociedade civil. A GIT trabalha com uma área de acção ampliada e a integração de todos os territórios envolvidos.

O projecto Rota Histórica das Linhas de Torres (eficiente sistema de fortificações de campo da História militar, que eterniza um episódio que evoca a herança comum de várias nações europeias) foi galardoado com o prestigiado Prémio União Europeia para o Património Cultural – Europa Nostra 2014. Trata-se de um trabalho desenvolvido pelos Municípios de Loures, Arruda dos Vinhos, Mafra, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Vila Franca de Xira na gestão integrada da paisagem.

Esta intervenção ao nível da preservação, defesa e conservação do património cultural permitiu obter como resultados de perspectiva cultural (a consolidação do património cultural/militar tangível e intangível como vector do desenvolvimento regional, revitalizando e garantindo a manutenção do património), de perspectiva ambiental (pela restauração dos ecossistemas e conectividade de áreas), de perspectiva económica (no aumento da economia local de cada um dos pontos da rota, realimentando mercados e consolidando o desenvolvimento rural sustentável), de perspectiva social (através da formação e estabelecimento de centros de interpretação, fortalecendo o capital humano e social), e de perspectiva institucional (consolidando a parceria entre vários municípios e administração central como modelo de governança territorial).

No âmbito do exposto, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.6.5.) Contabilidade e finanças ambientais públicas (externalidades)</b>
	<i>x</i>		

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.6.6.) Acções de incentivo e recuperação ambiental</b>
	<i>x</i>		

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.6.7.) Habitação social/combate à habitação informal</b>
	<i>x</i>		

A Câmara Municipal de Loures tem vindo a combater ao longo dos anos estruturas com o fim social de habitação e sem as mínimas condições, integrando a nível nacional a medida de combate com a construção de fogos municipais de reinstalação de famílias.

Além disso, dispõe do Programa PER-Famílias, no qual o Município comparticipa na aquisição de habitação em processos de realojamento.

Face à evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

(A.6.8.) **Conformidade legislativa, contratos públicos, normas (EIA/SGQ/SGA/SGE/SGSST/SGSTI)**

A Câmara Municipal de Loures tem certificação pela Norma ISO/IEC 20000-1 – Serviços de Tecnologias de Informação.

A norma ISO/14001 – Sistema de Gestão Ambiental apenas foi realizada até ao ano de 2009 estando actualmente parado.

A evidência do SGSTI valida apenas a temática CS, razão pela qual optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

(A.6.9.) **Inteligência na gestão (*smart cities*)**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

(A.6.10.) **Tributação/Controle e fiscalização**

A Câmara Municipal de Loures possui na sua macroestrutura três unidades orgânicas específicas: fiscalização no âmbito do urbanismo, polícia municipal e vigilância ambiental (função de ligação entre facto e entidades responsáveis). Optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.1.7 RECURSOS FINANCEIROS (A.7.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

(A.7.1.) **Controlo financeiro**

A existência do Gabinete de Auditoria Interna e do Departamento Financeiro na macroestrutura permitem que os procedimentos internos sejam seguidos conforme legislação.

Face às evidências de controlo legislativo, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.7.2.) Redução de custos/eficiência (LEAN)</b>
<i>x</i>			

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.7.3.) Transparência de custos de produção</b>
<i>x</i>			

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.7.4.) Responsabilidade orçamental e contabilística (POCAL)</b>
<i>x</i>			

Relativamente à gestão financeira, existem documentos previsionais obrigatórios que constam do Plano Oficial de Contas das Autarquias Locais (POCAL) previsto no Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de Fevereiro, que são o Orçamento e as GOP (Grandes Opções do Plano) que quantifica a actividade municipal. Os documentos que constituem as GOP são o PPI (Plano Plurianual de Investimentos) com um horizonte móvel de quatro anos e que inclui todos os projectos e acções a realizar no âmbito dos objectivos estabelecidos e respectiva previsão de despesa, e as AMR (Actividades Mais Relevantes) que inclui as restantes despesas da actividade do município. Embora as GOP definam objectivos e metas a estabelecer para a instituição, o PPI engloba as estratégias ligadas a investimentos físicos para o concelho, razão pelo qual constam no POCAL e são documentos de gestão financeira, relegando para segundo plano ou inexistente a análise das actividades intangíveis previstas no artigo 4.º da Lei n.º 75/2013 de 12 de Setembro (DR, 2013:5688).

Face às evidências de controlo legislativo, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.7.5.) Custos por objectivos</b>
<i>x</i>			

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.7.6.) Controlo de resultados (SIADAP)</b>
<i>x</i>			

O controlo de resultados no âmbito do SIADAP é efectuado através do QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização com relatório de avaliação final de percentagem de execução dos objectivos programados em eficácia, eficiência e qualidade.

Face à evidência optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.1.8 RECURSOS HUMANOS (A.8.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.8.1.) Incentivo ao rendimento/motivação</b>
<i>x</i>			

Os trabalhadores no Dia do Município (26 de Julho) a partir dos 15 anos de serviço e posteriormente de 5 em 5 anos são homenageados com uma medalha.

Os trabalhadores estão isentos de registo pontométrico no dia do seu aniversário.

Consideramos as evidências como reconhecimentos do serviço prestado e não como um incentivo (recompensa monetária ou dias de férias), pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.8.2.) Formação</b>
<i>x</i>			

No sítio da intranet da Câmara Municipal de Loures, <http://gesdoc/egov/intranet/default.aspx?module=ArtigoDisplay&ID=326>, está disponível o plano de formação 2014/2015 consoante a categoria profissional (técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais, e assistentes técnicos/operacionais das escolas) nas áreas: Segurança e Higiene no Trabalho, Sociedade de Informação e Inovação, Gestão dos Serviços Públicos e Qualidade, Direito Administrativo, Gestão das Pessoas, Gestão Financeira e Contabilidade Autárquica, Imagem, Atendimento e Protocolo, Novas Competências. Face à evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.8.3.) Envolvimento na gestão e tomada de decisão**

A evidência da envolvimento na gestão e tomada de decisão pelos trabalhadores não é identificável. Muito embora os documentos internos refiram essa envolvimento e existam reuniões de departamento de auscultação, desconhece-se se os trabalhadores têm retorno do seu contributo.

A evidência valida a temática NGP, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.8.4.) Novas responsabilidades / grupos de trabalho**

De acordo com os despachos exarados pelo Sr. Presidente, são criados grupos de trabalho interdepartamentais com o objectivo de desenvolverem funções em áreas específicas que findo o trabalho, os trabalhadores regressam às suas funções anteriores ou acumulam consoante o caso.

A evidência valida a temática NGP, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.8.5.) Incentivos à diferenciação (SIADAP 3)**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é efetuada com base nos parâmetros de Resultados e Competências (consoante o grupo profissional conforme Portaria n.º 359/2013, de 31 de Dezembro), mediante Objectivos Operacionais previamente delineados.

Face ao controlo legislativo da evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.8.6.) Importância da performance (SIADAP3)**

Para cada objetivo definido no âmbito do SIADAP3, como exposto no ponto A.8.5., é estabelecido o indicador de medida de desempenho.

Face ao controlo legislativo da evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.8.7.) Redução de efectivos (Balanço social)</b>
<i>x</i>			

O Balanço Social, é uma medida de modernização da Administração Pública, prevista no Decreto-Lei nº 190/96, de 9 de Outubro, com carácter de obrigatoriedade de elaboração (como complemento do artigo 7º, nº 1, alínea c), da Lei nº 2/2004, de 15 de Janeiro (Estatuto do Pessoal Dirigente), com as alterações que lhe foram introduzidas pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de Agosto, e 64-A/2008, de 31 de Dezembro, e artigos 8.º, n.º 1, alínea e), 31.º, n.º 1, alínea a), da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública) deste instrumento de planeamento estratégico para a generalidade dos serviços públicos, é portanto um instrumento privilegiado de planeamento e de gestão dos Recursos Humanos dos serviços e organismos, sendo essencial para apoio à definição da política de recursos humanos que permite avaliar o grau de eficiência do investimento nesses mesmos recursos. O documento é parte integrante do respectivo ciclo anual de gestão, tendo de ser elaborado anualmente no primeiro trimestre, com referência a 31 de Dezembro do ano imediatamente anterior.

O Balanço Social na Câmara Municipal de Loures tem sido realizado desde o ano de 2009 (com referência de título a esse mesmo ano). No entanto o último documento a ser elaborado foi o Balanço Social - 2013 relativo ao ano de 2013.

Face à evidência, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.8.8.) Flexibilidade no emprego (Bolsa de Mobilidade)</b>
<i>x</i>			

A evidência do Portal da Mobilidade identificado no ponto A.2.1. valida a temática NGP, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.8.9.) Estrutura de pessoal aligeirada (SIADAP)</b>
<i>x</i>			

A estrutura de pessoal aligeirada numa autarquia não pode ser observada apenas sob o ponto de vista do mecanismo do SIADAP3, mas em conjunto com o Relatório do Balanço Social 2014, que nos refere existir défice de recursos humanos na categoria de assistente operacional,

representando 48,44% de saídas (ver Figura 27) por motivos classificados como Outros, Reforma/Aposentação, e Cessação das Comissões de Serviço.

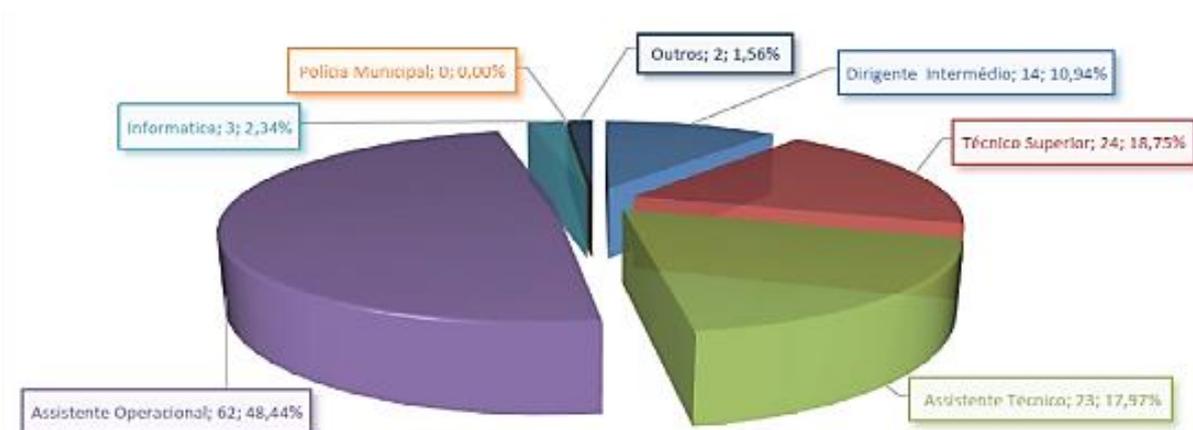


Figura 27 - Saída de trabalhadores segundo a carreira/cargo.  
Fonte: Loures, 2015:17.

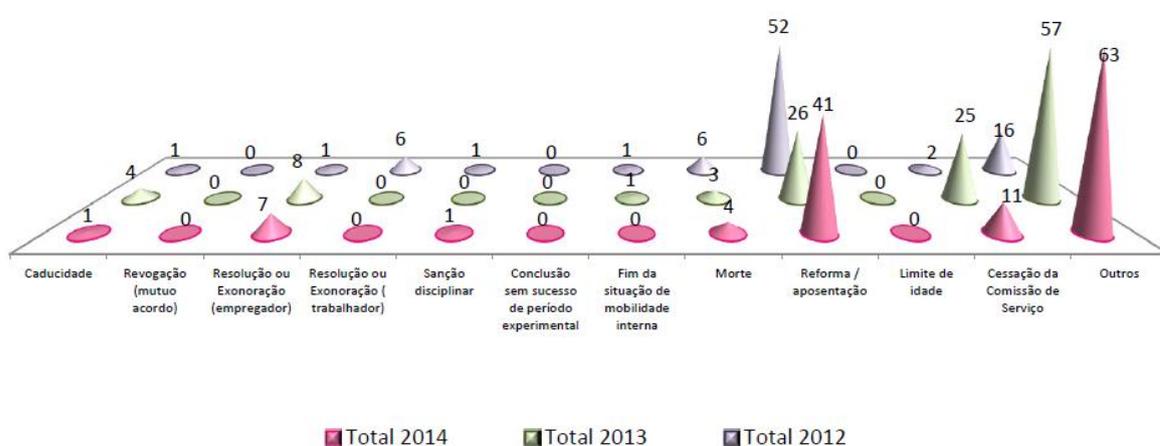


Figura 28 - Evolução de Saídas de Trabalhadores segundo o Motivo.  
Fonte: Loures, 2015:18.

A congelação de entradas na função pública veio agravar a situação de défice de recursos humanos na Câmara Municipal de Loures que tem necessidades operacionais para formação de brigadas.

Face à evidência optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.1.9 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (A.9.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

(A.9.1.) Criação de agências

- A Câmara Municipal de Loures representa 3,33 % do capital social da empresa, que integra ainda a SIMAB – Sociedade Instaladora dos Mercados Abastecedores (45,56 %), a Câmara Municipal de Lisboa (44,44 %) e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (6,67 %). O Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL) iniciou a sua atividade em janeiro de 1994, visando a promoção, construção, exploração e gestão, direta ou indireta do mercado abastecedor da região de Lisboa, que se destina ao comércio grossista de produtos alimentares e não alimentares.
- A SIMTEJO – Saneamento Integrado dos Municípios do Tejo e Trancão, S.A, é responsável pelo tratamento e rejeição de efluentes gerados nas áreas das bacias hidrográficas dos municípios da Amadora, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas e Vila Franca de Xira. A Câmara Municipal de Loures tem uma percentagem de 11,5 % no capital social detido em 50,5 % pela Águas de Portugal. Actualmente, a empresa serve uma população de cerca de 1,5 milhões de habitantes, contribuindo para a despoluição dos recursos hídricos das bacias do Tejo e Trancão e ribeiras do Oeste.
- A ValorSul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos das Regiões de Lisboa e do Oeste, S.A. é a empresa responsável pelo tratamento e valorização das cerca de 950 mil toneladas de resíduos urbanos produzidos, por ano, em 19 municípios da Grande Lisboa e da região Oeste: Alcobaça, Alenquer, Amadora, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lisboa, Loures, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Odivelas, Peniche, Rio Maior, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras, Vila Franca de Xira.
- Criada em 1992 pela Câmara Municipal de Loures, a GesLoures – Gestão de Equipamentos Sociais, é uma empresa municipal que tem por objetivo otimizar recursos no que à gestão de equipamentos sociais do Município diz respeito, permitindo a prestação de um serviço de qualidade a todos aqueles que os utilizam, em particular aos munícipes do concelho de Loures. A GesLoures administra o universo das piscinas municipais,

repartido por Loures, Portela, Santa Iria de Azóia e Santo António dos Cavaleiros. A sua missão é promover o acesso e a frequência das atividades ao maior número possível de pessoas, nas melhores condições de qualidade e ao mais baixo custo. Estes quatro equipamentos disponibilizam à comunidade diversos tipos de utilização, com e sem orientação pedagógica, o que constitui uma oferta variada de opções para a prática desportiva, apresentando múltiplas valências, designadamente atividades aquáticas e de ginásio, assim como diferentes áreas terapêuticas que acompanham as tendências científicas mais recentes, correspondendo aos interesses e às necessidades das populações.

- A Loures Parque, Empresa Municipal de Estacionamento de Loures foi constituída em 1998, com o objetivo de construir, gerir, explorar e fiscalizar o estacionamento público urbano do concelho que, por deliberação da Câmara Municipal, lhe seja conferido.
- A criação dos Serviços Intermunicipalizados de Águas e Resíduos dos Municípios de Loures e Odivelas (SIMAR) foi aprovada a 30 de Setembro de 2014, por deliberação das respectivas Assembleias Municipais. A sua missão é garantir o abastecimento público de água, conforme os padrões de qualidade legalmente estabelecidos para o consumo humano, a recolha e drenagem de águas residuais, e a recolha e transporte de resíduos urbanos, nos concelhos de Loures e Odivelas.
- A 20 de Agosto de 2014 foi aprovada a criação da Agência Municipal de Energia e Ambiente de Loures (AMEAL) com o objectivo de promover a eficiência energética e a optimização das fontes renováveis e endógenas de energia.

Perante as evidências validarem a temática NGP, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.9.2.) Mecanismos de mercado ou quase-mercado (compras electrónicas, PPP)</b>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

A evidência que valida todas as temáticas é o contrato de adesão de 2008 com a Agência Nacional de Compras Públicas no âmbito da adesão ao Sistema Nacional de Compras Públicas. Optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.9.3.) Gestão por contratos**

O Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, rectificado pela Declaração de Rectificação n.º 18-A/2008, de 31 de Março, aprova o Código dos Contratos Públicos, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo. A maioria dos contratos relacionam-se com empreitadas e prestações de serviços, que são monitorizados e controlados no âmbito da gestão.

A temática NGP é validada pelo controlo legislativo sobre a matéria em análise, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.9.4.) Unidades orgânicas independentes**

A estrutura orgânica municipal é multidivisional na qual a independência existe por hierarquização, como por exemplo o Serviço Municipal de Protecção Civil na dependência do Presidente da Câmara e o Gabinete Médico Veterinário Municipal.

Face à evidência optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

**(A.9.5.) Diagnósticos periódicos de actuações formais e informais de projecção**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	

**(A.9.6.) Reestruturação (análise das cadeias de valor / TQM / modelo ABC**

A TQM ou PDCA (Plan-Do-Check-Act) integra a avaliação de desempenho do SIADAP, pelo que o controlo legislativo valida ambas as temáticas.

A Divisão de Logística desenvolve o modelo de gestão de stocks ABC que permite otimizar o armazenamento de produtos e objectos.

Nenhuma evidência encontrada de análise das cadeias de valor, ou seja, nenhuma evidência sobre a análise ao conjunto de actividades desempenhadas pela Câmara Municipal de Loures desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final ao cidadão. Permitiria compreender as fontes de vantagem competitiva da autarquia, rever as práticas de serviços de forma a antecipar as tendências de mercado, divulgar as regras de serviços da organização, disponibilizar uma visão completa do fluxo de informação na organização e de todas as relações entre os processos, avaliar a rentabilidade das operações e o posicionamento de produtos e serviços no mercado, e promover a evolução do desempenho dos processos na autarquia.

Face ao exposto, a temática CS não é validada pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.9.7.) Descentralização da gestão territorial</b>
<i>x</i>	<i>x</i>		

Em relação à descentralização verifica-se que existem duas entidades do sector empresarial local de Loures: GESLOURES – Gestão de Equipamentos Sociais, E.M., Unipessoal, Lda. e a Loures Parque – Empresa Municipal de Estacionamento, E.M., Unipessoal, Lda. Existindo ainda a empresa intermunicipal de gestão de águas e resíduos (SIMAR) com capital accionista de 40% da Câmara Municipal de Odivelas e 60% da Câmara Municipal de Loures.

A Câmara Municipal de Loures foi das primeiras autarquias a nível nacional a delegar competências nas juntas de freguesia (década de 1980), renovando o documento anualmente de acordo com a monitorização efectuada pelos serviços. O Regime Jurídico das autarquias locais, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 Setembro, prevê no artigo 132.º como delegadas nas freguesias um conjunto de competências tal como referido no ponto 1.3. do CAPÍTULO I.

Face às evidências, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.9.8.) Estruturas multidivisionais</b>
<i>x</i>			

A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Loures é caracterizada por departamentos, divisões e unidades específicas constituindo uma estrutura multidivisional na qual cada unidade é como uma sub-unidade da autarquia toda. A vantagem deste tipo de estrutura é

permitir a tomada de decisão que são delegados a funcionários em níveis mais baixos na hierarquia, que costumam ter conhecimento específico sobre a respectiva área de actuação e podem implementar com maior eficiência e eficácia soluções e novos procedimentos. No entanto a desvantagem é que cada um dos dirigentes tendem a concentrarem-se nos seus próprios objectivos minimizando o valor para a organização na autarquia devido à dependência entre as unidades.

Face à evidência que consta no ponto 4.2. do CAPÍTULO IV. , optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		

(A.9.9.) **Lógica empresarial / Marketing público**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.1.10 SEGURANÇA E PROTECÇÃO CIVIL (A.10.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

(A.10.1.) **Diques de emergência, lagoas de contenção e barragens**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

(A.10.2.) **Prevenção de riscos ambientais**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

(A.10.3.) **Sistema de monitorização, segurança e prevenção para acidentes químicos e biológicos**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(A.10.4.) Sistema de segurança para incêndios, cheias e ciclones</b>
	<i>x</i>		

O Plano Municipal de Defesa da Floresta Contra Incêndios elaborado em 2001 permite que o Departamento do Ambiente e o Serviço Municipal de Protecção Civil hajam em conformidade perante uma incidência relativa a incêndio. De salientar que o PMDFCI integra duas Brigadas de Sapadores Florestais Municipais com funções de vigilância e actuação em primeira instância preventiva, além de recolheres dados georreferenciados da situação do combustível.

O Plano Municipal de Cheias encontra-se em fase de elaboração, vigorando os requisitos e plano de acção constante no Plano Municipal de Emergência.

As evidências validam a temática CS pelo que optámos pela classificação “Sim”.

#### **4.3.2. INOVAÇÃO (B.)**

##### **4.3.2.1 COMPETITIVIDADE (B.1.)**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.1.1.) Capacidade de transformar</b>
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.1.2.) Imagem económica</b>
		<i>x</i>	

A existência do Gabinete de Apoio ao Consumidor permite não só aconselhar e apoiar o munícipe nas decisões a tomar como também transmite segurança social e de grande abrangência. Optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(B.1.3.) Produtividade**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(B.1.4.) Espírito inovador**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(B.1.5.) Marcas comerciais**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(B.1.6.) Inserção internacional**

A Câmara Municipal de Loures possui o Protocolo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) com o objectivo de dar a conhecer internacionalmente o Município e os seus pontos fortes.

A temática CI apenas é validada pela divulgação global inerente à AICEP e optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(B.1.7.) Produção de energia através de fontes de energia renováveis**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.1.8.) Investimento e valorização da agricultura verde</b>
		<i>x</i>	

Apesar da existência de evidência no ponto 5.3.2.4 (B.4.2 – Empregos verdes), mas por não validar a temática CI, optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.2.2 ECONOMIA SOCIAL (B.2.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.2.1.) Inovações sociais</b>
	<i>x</i>		

A evidência Banco de Ajudas Técnicas, trata-se de uma plataforma de empréstimo ou doação de equipamentos como cadeiras de rodas, camas articuladas, andarilhos ou outros artigos.

Os refeitórios municipais passaram a comercializar sopa aos trabalhadores e população em geral em regime de take-away ao preço simbólico de 0,50€/tigela de 3 colheres de sopa.

Pelas evidências encontradas optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.2.2.) Captação investimento</b>
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.2.3 ECONOMIA CRIATIVA (B.3.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.3.1.) Cultura e criatividade</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

Galeria de Arte Pública da Quinta do Mocho com exposição de graffitis nas pendentes dos edifícios de habitação municipal social.

A evidência valida a temática CS mas não a temática CI pelo que optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.2.4 ECONOMIA VERDE (B.4.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.4.1.) Produção local vs consumo local</b>
	<i>x</i>		

O Município de Loures é parceiro do Movimento Zero Desperdício ([www.zerodesperdicio.pt](http://www.zerodesperdicio.pt)) que aproveita todos os bens alimentares que antes acabavam no contentor de resíduos indiferenciados – comida que nunca saiu da cozinha, comida cujo prazo de validade se aproxima do fim, ou comida que não foi exposta nem esteve em contacto com o público – fazendo-os chegar a pessoas que deles necessitam.

A Câmara Municipal de Loures é parceiro na dinamização dos Circuitos de Comercialização Curtos.

Pelo exposto, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(B.4.2.) Empregos verdes</b>
	<i>x</i>		

O sector primário assume um papel de relevo na economia do concelho de Loures. A área agrícola ocupa cerca de 51% do território, sendo a horticultura a principal actividade do sector. Nesse sentido, o Município procura desenvolver as actividades económicas, especialmente ligadas à agricultura convencional e biológica e à apicultura. O Município pretende corresponder às necessidades de produtores, distribuidores e consumidores, proporcionando informação técnica de qualidade, disseminando boas práticas, estimulando a inovação e o envolvimento dos diferentes actores de dinamização do sector primário, de modo a promover sinergias que tragam mais-valias para o tecido empresarial do Município, para os consumidores e para a comunidade.

Iniciativas e projetos desenvolvidos: Projeto Hortas Urbanas Biológicas de Loures, Apoio a mercados e feiras de produtos locais, Viagem à Agricultura Lourense, Rede AGRISol, Circuitos de Comercialização Curtos, Banco de Terras, Sementes de Loures, Boas práticas sustentáveis no setor agrícola, acções de informação, sensibilização e organização de seminários e workshops.

Por consideramos validada a temática CS, optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.2.5 I&D E TECNOLOGIA (B.5.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(B.5.1.) Turismo ( <i>smart destinations</i> )
		<i>x</i>	

O conceito Smart Tourism Destination surge no desenvolvimento de Cidades Inteligentes, o qual relaciona as sinergias das TIC com a componente social e cultural que suporta o enriquecimento da experiência do turista, sensibilizando para o respeito pela cultura local. Não foram encontradas evidências que pudessem fomentar este aspecto (p.e. cartão único turístico de acesso a espaços culturais, ferramenta que permita ao turista saber como reduzir a sua pegada ecológica no local de destino), pelo que optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.3. SUSTENTABILIDADE (C.)

##### 4.3.3.1 ENERGIA (C.1.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(C.1.1.) Smart-grid
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(C.1.2.) Contadores inteligentes
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	(C.1.3.) Iluminação pública eficiente e inteligente
<i>x</i>		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.1.4.) Matriz energética</b>
	<i>x</i>		

O registo de evidência remete-nos para o relatório do Pacto de Autarcas com uma matriz energética de 2012 com dados referentes ao ano 2008, e portanto desactualizada.

Não considerámos a evidência pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.1.5.) Utilização de fontes de energia renováveis</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

Embora algumas estruturas municipais utilizem fontes de energia renováveis, como por exemplo as Piscinas Municipais da Portela com 72 painéis fotovoltaicos, que validam a temática CS, no entanto a temática CI não é validada, pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.1.6.) Sistema de Gestão de Energia (eficiência energética)</b>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

Sem aplicação da Norma ISO 50001:2011 ao município, ou seja, nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.1.7.) Integração de energias renováveis</b>
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.3.2 ÁGUA E RESÍDUOS (C.2.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.2.1.) Gestão inteligente de resíduos sólidos urbanos (RSU)/reciclagem/compostagem</b>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	

Tal como exposto no ponto A.9.1. os Serviços Intermunicipalizados de Águas e Resíduos de Loures e Odivelas (SIMAR), gerem os Serviços de Abastecimento de Água (AA), Águas

Residuais (AR) e Resíduos Urbanos (RU), de acordo com o Plano Estratégico para os Resíduos Sólidos Urbanos 2007-2016 (PERSU II).

O Departamento do Ambiente e Transportes Municipais faz a gestão integrada de óleos alimentares usados através de contrato de serviços.

As temáticas NGP e CS são validadas, mas em relação à temática CI não existe evidência, pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

 (C.2.2.) **Gestão de resíduos de meio rural**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

 (C.2.3.) **Gestão de bacias hidrográficas**

A gestão de bacias hidrográficas é efectuada pela Agência Portuguesa de Ambiente – Recursos Hídricos Tejo, ou seja, pelo governo.

Tal como exposto no ponto A.9.1., a SIMTEJO – Saneamento Integrado dos Municípios do Tejo e Trancão, é responsável pelo tratamento e rejeição de efluentes gerados nas áreas das bacias hidrográficas de diversos municípios, neste caso de Loures.

Face às evidências, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

 (C.2.4.) **Gestão de resíduos de construção e demolição**

Situação prevista no Código dos Contratos Públicos, Aprovado pelo Decreto-Lei no 18/2008, de 29 de Janeiro, com a alteração pelo Decreto-Lei no 149/2012, de 12 de Julho.

A temática CS é validada pelo controlo legislativo sobre a matéria em análise, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.2.5.) Gestão eficiente de saneamento e drenagem pluvial urbana**

Tal como exposto no ponto A.9.1. os Serviços Intermunicipalizados de Águas e Resíduos de Loures e Odivelas (SIMAR), são a entidade responsável pela gestão eficiente do saneamento e drenagem pluvial urbana. E a SIMTEJO responsável pelo tratamento e rejeição de efluentes gerados nas áreas das bacias hidrográficas, tal como o exemplo do projecto das lagoas de afinação da ETAR (Estação de Tratamento de Águas Residuais) de Frielas na Várzea de Loures e seu enquadramento e valorização ecológica e paisagística.

Face às evidências validarem a temática CS, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.2.6.) Gestão eficiente da água**

Nenhuma evidência encontrada que valide a temática CI. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.3.3 EDIFICADO (C.3.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.1.) Gestão de infraestruturas verdes**

Nenhuma evidência encontrada que valide a temática CI. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.2.) Planeamento urbano sustentável**

Nenhuma evidência encontrada que valide a temática CS ao abranger todas as suas dimensões, como por exemplo a eficiência energética. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.3.) Regeneração urbana sustentável**

A Câmara Municipal de Loures tem na sua macroestrutura uma unidade orgânica direccionada apenas para a gestão e legalização das áreas urbanas de génese ilegal que são reconhecidas

pela dimensão e complexidade dos processos de reconversão, que aliadas ao carácter excecional e limitado da aplicação da designada Lei das AUGI (Lei n.º 91/95 de 02 de Setembro nas redações introduzidas pelas Leis n.º 165/99 de 14/09, 64/2003 de 23/08 e n.º 10/2010 de 20 de Fevereiro) inclui a legalização das construções existentes, a regeneração do tecido urbano, intervenção em espaço público e modelo de gestão em áreas insusceptíveis de reconversão ou de reconversão muito condicionada.

Face à evidência validar as temáticas CS e CI, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.4.) Gestão de sistemas urbanos**

O desenho e planeamento urbano aliado às áreas verdes de uso público, vias de circulação urbana e inter-relações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida está transposto no Plano Verde integrado no Plano Director Municipal.

Pela evidência validar todas as temáticas, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.5.) Edifícios Net-Zero ou Verdes**

Pela inexistência de evidência, optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.3.6.) Eficiência do ambiente interno (conforto luminotécnico, térmico e acústico)**

A temática CS é validada pelo controlo legislativo sobre a matéria em análise, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.7.) Materiais avançados**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.8.) Qualidade habitacional/acessibilidade universal**

Nenhuma evidência encontrada que valide ambas as temáticas. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.3.9.) Espaços inteligentes/interacção comunitária**

Nenhuma evidência encontrada que valide ambas as temáticas. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.3.4 MOBILIDADE (C.4.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.4.1.) Partilha de veículos**

Nenhuma evidência encontrada que valide ambas as temáticas. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		<i>x</i>

**(C.4.2.) Gestão de estacionamento e de bilhética**

Tal como exposto no ponto A.9.1., a Loures Parque – Empresa de Gestão de Estacionamento disponibiliza ao cidadão diversas formas de pagamento do estacionamento: moedas nos parcometros, raspadinhas (cartões pré-pagos para raspar os espaços correspondentes ao mês, dia, hora e minutos de chegada), *widget* aplicação móvel que permite efectuar o pagamento por telemóvel, mediante descarregamento da aplicação e prévio registo na base de dados, e cartões pré-pagos.

A evidência valida as temáticas NGP e CI, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.4.3.) Gestão do tráfego**

Nenhuma evidência encontrada que valide ambas as temáticas. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>		<i>x</i>

**(C.4.4.) Gestão logística**

Nenhuma evidência encontrada que valide ambas as temáticas. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.4.5.) Eco-condução**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.4.6.) Via BUS**

As vias BUS, ou vias dedicadas ao transporte público rodoviário de passageiros, são medidas implementadas para atingir velocidades médias mais elevadas diminuindo assim o tempo de percurso de determinadas carreiras, conferindo fiabilidade aos horários, aumentando a confiança dos utentes no sistema e estimulando a procura.

Pela inexistência de evidência optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.4.7.) Unificação modal**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.4.8.) Transporte rodoviário pesado</b>
	<i>x</i>		

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.4.9.) Cobertura pedestre (passeios)</b>
	<i>x</i>		

Não existe cobertura total de passeios em zonas urbanas, pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.4.10.) Gestão de frotas</b>
<i>x</i>		<i>x</i>	

A gestão de frotas é efectuada no Departamento de Ambiente e Transportes Municipais, através da plataforma NETFLEET, que permite ao gestor da Câmara Municipal de Loures verificar em tempo real a localização geográfica dos veículos e a que velocidade circulam.

A evidência valida ambas as temáticas pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.4.11.) Ciclovias e parqueamentos</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

A temática CS é validada pelos circuitos que existem no concelho conforme Plano Verde, no entanto a temática CI não é validade, peloq eu optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.4.12.) Acessibilidade local e internacional</b>
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(C.4.13.) Veículos eco-eficientes e mobilidade eléctrica**

Nenhuma evidência encontrada que valide a temática CI. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.4.14.) Sistema de mobilidade integrada e inteligente**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.3.5 QUALIDADE DO AR E EMISSÕES (C.5.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.5.1.) Controlo de emissões de gases de efeito de estufa (GEE) e rede de estações meteorológicas**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.5.2.) Gestão da poluição sonora (mapa ruído)**

A evidência Mapa de Ruído integra o Plano Director Municipal pelo que optámos pela classificação “Sim”

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.5.3.) Gestão da poluição visual (normalização da comunicação visual urbana)**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.5.4.) Ilhas de calor urbano**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.5.5.) Monitorização de indicadores ambientais**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.3.6 BIODIVERSIDADE (C.6.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

**(C.6.1.) Gestão inteligente de espaços verdes**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
		<i>x</i>

**(C.6.2.) Sistema de rega inteligente**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.6.3.) Gradiente verde**

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>
	<i>x</i>	

**(C.6.4.) Reservas naturais**

O Paul das Caniceiras, zona húmida foi integrada na Reserva Ecológica, constituindo o único exemplar das lagoas naturais que em tempos abrangiam toda a Várzea de Loures.

Região demarcada Bucelas da casta vitivinícola de Arinto registada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Pelas evidências encontradas, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.6.5.) Gestão sustentável dos recursos</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.6.6.) Medidas de protecção ambiental</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

A Câmara Municipal de Loures possui o Protocolo de Cooperação com a Agrobio – Associação Portuguesa de Agricultura Biológica com o objectivo de apoiar os agricultores numa actividade mais sustentável no Município.

A evidência não valida a temática CI, pelo que optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(C.6.7.) Monitorização de indicadores e impactes ambientais</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### **4.3.4. INCLUSÃO (D.)**

##### **4.3.4.1 COESÃO SOCIAL (D.1.)**

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.1.) Educação, formação, e-learning</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

Como exposto no ponto A.8.2. a formação é disponibilizada a todos os trabalhadores consoante a sua categoria profissional, estando disponibilizados os Planos de Formação no sítio da intranet, assim como as inscrições têm de ser realizadas on-line.

No âmbito da educação a rede escolar municipal tem acesso ao sítio da intranet e aplicações informáticas disponibilizadas para uma boa gestão escolar.

A Câmara Municipal de Loures apoia diversas instituições de assistência social e integração de menores, como por exemplo, a Casa do Gaiato, a Casa do Infantado, entre outros.

Disponibiliza uma creche municipal designada por Cresce em Loures para colmatar a falta no apoio ao prolongamento de horários no cumprimento das tarefas dos trabalhadores.

O sistema de moodle municipal permite facultar formação em rede a um número de trabalhadores, superior ao que um espaço físico permite acolher e sem prejudicar o horário laboral.

Ambas as temáticas estão validadas pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.2.) Saúde, teleassistência, e-saúde</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

O Serviço de Teleassistência, resultado da parceria do Município de Loures com as associações humanitárias de bombeiros voluntários, é um sistema de comunicação rápido e seguro que garante um acompanhamento 24 horas por dia, 365 dias por ano, concebido para dar uma resposta imediata, dispõe de um colar com botão de emergência que, ao ser pressionado, estabelece contacto imediato com o Serviço de Teleassistência em qualquer situação de emergência ou solidão.

A evidência valida a temática CS e CI pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.3.) Voluntariado</b>
		<i>x</i>	

O Banco Local de Voluntariado é um projecto dinamizado internamente na autarquia reunindo os trabalhadores que pretendam contribuir com a sua ajuda em diversas iniciativas solidárias que a Câmara Municipal de Loures promove. O tempo de voluntariado é contabilizado no sistema de registo pontométrico e é considerado em sede de avaliação no SIADAP3.

A evidência valida a temática CI pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.4.) Práticas e processos que visam à inclusão social e erradicação da pobreza</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

A Câmara Municipal de Loures em parceria com o Instituto da Segurança Social tem o Programa de Atendimento Integrado, com gabinete em cada uma das freguesias do concelho, que permite a melhoria da qualidade do atendimento e do acompanhamento prestado às famílias nas suas múltiplas problemáticas, em situações de risco ou de exclusão social, para as quais é nomeado um gestor de caso, a quem compete delinear uma estratégia de intervenção concertada que possa minimizar os problemas de cada um dos membros da família, é possível encontrar respostas globais, diminuir os tempos de resposta e qualificar a intervenção.

Existe ainda o Protocolo de Cooperação celebrado com o Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

A Câmara Municipal de Loures, disponibiliza o Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes (CLAII) equipado com um posto multimédia com acesso à Rede Nacional de Informação ao Imigrante, um telefone com acesso à Linha SOS Imigrante e materiais informativos relevantes.

As evidências validam ambas as temáticas pelo que optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.5.) Igualdade de género</b>
	<i>x</i>		

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.6.) Programa de percepção do risco social</b>
		<i>x</i>	

O Programa de Contrato Local de Desenvolvimento Social + (CLDS), engloba uma intervenção a nível territorial com o objetivo de promover a inclusão de áreas particularmente marginalizadas e degradadas, mediante o combate à desertificação e ao isolamento e o favorecimento da integração de grupos populacionais específicos. Este programa possui portal associado como exposto no ponto A.2.1.

Tal como exposto no ponto D.5.1., e como complemento, o Contrato Local de Segurança é um compromisso entre todas as partes da sociedade, para a criação de uma nova cultura de segurança, assente numa estratégia de intervenção, activa e partilhada.

As evidências validam a temática CI, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.1.7.) Gestão de emergências</b>
		x	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.4.2 DIVERSIDADE CULTURAL (D.2.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.2.1.) Instalações de cultura/bibliotecas/cinemas/teatros/museus</b>
	x	x	

Através dos portais e mapas interactivos identificados no ponto A.2.1 obtém-se a seguinte informação:

##### **Bibliotecas**

Foi criada a Rede Concelhia de Bibliotecas, com o objetivo de dotar o concelho de Loures de melhores equipamentos culturais, destinados a prestar serviço de leitura pública a toda à população, tendo sido concedido pela Autarquia um conjunto de apoios, concretizados através da celebração de protocolos de atribuição de subsídios anuais, destinados à aquisição de fundos documentais ou de equipamentos, mediante candidatura anual, aberta em função das disponibilidades financeiras da autarquia.

Bibliotecas Municipais: Biblioteca Municipal José Saramago (freguesia de Loures).

Bibliotecas do Movimento Associativo e de Juntas de Freguesia apoiadas: Biblioteca da Cooperativa de Consumo "A Sacavenense", Biblioteca Cardeal Ribeiro do Centro Social e Cultural da Paróquia de Cristo Rei da Portela, Biblioteca da Associação de Jovens de Moscavide, Biblioteca Irene Cruz da Junta de Freguesia de Bucelas, Biblioteca do Centro de Recursos da Junta de Freguesia do Prior Velho, Biblioteca do Espaço Juventude da Junta de

Freguesia de Santa Iria de Azóia, Biblioteca do Centro de Acolhimento para Refugiados da Bobadela.

A Biblioteca Municipal José Saramago permite que através do sítio na internet se possa efectuar operações de requisição e consulta, bem como solicitar reencaminhamento de outra biblioteca.

### Museus

- Museu do Vinho e da Vinha - vocacionado para a história local e para a promoção do território, tendo como elemento norteador o vinho característico da região de Bucelas, este equipamento apresenta-se como um organismo vivo, repositório de um conjunto de actividades, esforços, vivências e memórias que mantêm coesa a comunidade, o território e a tradição. Local de instalação do Centro de Documentação Camilo Alves e do Centro de Interpretação da Rota Histórica das Linhas de Torres.

- Museu Municipal de Loures - instalado no 13.º convento dos frades franciscanos da Província de Santa Maria da Arrábida, o Museu Municipal de Loures apresenta, desde 26 de Julho de 1998, exposições de temática arqueológica e etnográfica, com o intuito de dar a conhecer a realidade e a vivência das populações rurais do município, assim como a história do concelho de Loures.

- Museu de Cerâmica de Sacavém - distinguido em 2002 com o Prémio Luigi Micheletti, o Museu de Cerâmica de Sacavém encontra-se instalado nos antigos terrenos da Fábrica de Loiça de Sacavém. Desde 7 de Julho de 2000, dedica-se ao estudo da história e da produção da Fábrica de Loiça de Sacavém e do património industrial do concelho de Loures, desenvolvendo projetos expositivos nesse âmbito.

- Galeria Municipal Vieira da Silva - instalada no primeiro piso do antigo Pavilhão de Macau (Expo'98), no Parque da Cidade de Loures, e tem como objetivo promover a democratização da arte e a aproximação das pessoas aos espaços culturais, estando direccionado para a apresentação de obras de artistas de carreira, comprovadamente reconhecidas tanto a nível nacional como internacional, e de assumida relevância cultural no campo das artes plásticas.

- Galeria Municipal do Castelo de Pirescouxe - Santa Iria de Azóia. A Galeria foi inaugurada a 2 de Dezembro de 2001, após ter sido alvo de obras de requalificação. Para além

da apresentação da obra de artistas em início de carreira, numa lógica de promoção e divulgação de novos valores no campo das artes plásticas tem uma exposição permanente que dá a conhecer a história do Castelo de Pirescouxe, através dos achados arqueológicos recuperados na escavação realizada aquando da intervenção.

- Projeto Museu Mundial – Promoção da Cidadania Global. É um dos mais recentes projetos europeus que conta com a participação da Câmara Municipal de Loures. Está a ser implementado na Quinta do Conventinho e tem como finalidade contribuir para a disseminação e execução dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio definidos pela ONU em 2000, como prioridades a atingir até ao ano 2015: reduzir a pobreza extrema e a fome, alcançar o ensino primário universal, promover a igualdade de género e a autonomização da mulher, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna, combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças, garantir a sustentabilidade ambiental, criar uma parceria mundial para o desenvolvimento.

- Casa-Museu José Pedro - Segundo núcleo museológico da cidade de Sacavém, ligado à actividade cerâmica, depois do Museu de Cerâmica de Sacavém. Inaugurado em 2005, no local de residência do ceramista José da Silva Pedro, antigo trabalhador da Fábrica de Loiça de Sacavém, e destina-se a preservar o espólio cerâmico que o artista foi criando ao longo dos últimos vinte anos da sua vida, constituído por casas e pequenas figuras de louça.

- Núcleo Museológico Luís Serra - localizado no Rancho de Folclore e Etnografia “Os Ceifeiros da Bemposta”, em Bucelas, é um espaço que retrata as memórias e as raízes de um povo e da cultura saloia.

No concelho de Loures está instalado o Arquivo Nacional de Imagens em Movimento que pertence à Cinemateca Portuguesa. As suas funções são recolher, conservar, restaurar, inventariar e facilitar o acesso a filmes e a outras imagens em movimento, em qualquer suporte.

Face à abrangência territorial e não existir uma ferramenta TIC que dinamizasse a oferta existente, mas que abrange áreas da sustentabilidade, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.2.2.) Atractividade turística/diversidade de actividades</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

O Mapa interactivo do Roteiro Municipal e o do património construído identificado no ponto A.2.1. permite-nos obter a seguinte informação.

### *Rotas Turísticas*

- Rota dos Vinhos e do Queijo – percurso pelos produtores vinícolas da Quinta da Murta, Chão do Prado, Enoteca e Quinta da Romeira, para conhecer os métodos de produção do vinho e observar o processo de fabrico do queijo saloio.

- Do século XIII ao século XX – percursos entre Loures, Santo António dos Cavaleiros, Sacavém e Santa Iria de Azóia: início do percurso na Igreja Matriz de Santa Maria de Loures passando pela Quinta do Conventinho, usufruindo do Museu, de todo o espaço da quinta e da vista de um dos miradouros, depois pela zona histórica do centro de Loures em direcção a Sacavém, visitando o Museu de Cerâmica (história da Fábrica da Loíça de Sacavém) e apreciar a paisagem da várzea. O percurso continua pelo Núcleo Museológico Casa-Museu José Pedro e após atravessar a ponte sobre o rio Trancão em direcção a Santa Iria de Azóia, é efectuada uma alusão à batalha travada em 1147, entre cristãos e mouros. Posteriormente passa junto ao Castelo de Pirescouxe (edificação histórica de defesa) do qual se tem em vista o cenário do rio Tejo no horizonte. Termina no Parque Urbano de Santa Iria com uma caminhada para admirar as paisagens que se avistam de qualquer dos pontos do parque.

- Rota do Património – percurso entre Loures, Santo Antão do Tojal, Fanhões, Apelação, e Sacavém: inicia com uma subida até à Capela de Nossa Senhora da Saúde, em Montemor, para admirar a paisagem que se descobre do seu adro. Depois, passa pelo Palácio dos Arcebispos, em Santo Antão do Tojal, para visualizar as noras, hortas e rebanhos. Passa pelo Parque Municipal do Cabeço de Montachique com destino ao Moinho da Apelação e terminando junto ao Parque Tejo, Sacavém, onde os rios Trancão e Tejo se encontram.

- Rota dos vinhos de Bucelas, Carcavelos e Colares - criada em 2003 pelos municípios de Loures, Cascais, Oeiras e Sintra em parceria com a Associação dos Municípios Portugueses do Vinho, da Comissão Vitivinícola de Lisboa, Instituto da Vinha e do Vinho e do Instituto de Turismo de Portugal, para divulgar a tradição vitivinícola de uma região que

dispõe de um conjunto de factores favoráveis à dinamização do enoturismo, nomeadamente o afamado vinho da Região Demarcada de Bucelas e visitar os produtores associados ao projeto, passear pelas quintas de produção vinícola existentes na freguesia de Bucelas, conhecer a vinha, visitar caves e adegas e participar em provas de vinho. No percurso ganham também destaque o artesanato, a gastronomia e o turismo rural, que permitem aos visitantes melhor conhecer a região e a actividades da população local.

- Rota Histórica das Linhas de Torres - é um projeto intermunicipal turístico-cultural constituído com o objetivo de recuperar e valorizar o património histórico-militar construído no início do século XIX, pelas forças anglo-lusas comandadas pelo Duque de Wellington, para defender a cidade de Lisboa das invasões dos exércitos napoleónicos. Contempla um conjunto de 152 fortificações, distribuídas por seis municípios (Loures, Mafra, Torres Vedras, Arruda dos Vinhos, Sobral de Monte Agraço e Vila Franca de Xira. A rota é apoiada em seis centros de interpretação, em articulação com um território e as suas comunidades.

#### Património edificado

Do património edificado com atractividade turística constam, igrejas, quintas, palácios e palacetes, conventos, fontes e lavadouros fazem parte do leque muito variado de património edificado existente um pouco por todo o concelho de Loures. Património existente: Aqueduto - Santo Antão do Tojal, Convento de Nossa Senhora dos Mártires e da Conceição – Sacavém, Fonte 4 de Outubro – Loures, Igreja de Nossa Senhora da Purificação – Bucelas, Igreja de Santa Maria de Loures, Igreja de São Tiago Maior – Camarate, Palácio do Correio-Mor – Loures, Praça Monumental - Santo Antão do Tojal, Quinta da Francelha, Moinho da Apelação, Centro Comunitário da Apelação (antigo núcleo de características rurais registado pela primeira vez após o terramoto de 1755), Igreja de São Tiago Maior, Igreja de São Silvestre, Capela de Nossa Senhora da Nazaré, Igreja Paroquial de Nossa Senhora dos Remédios, Igreja de São João Batista, Igreja de Santa Iria, Igreja de Nossa Senhora da Purificação, Capela de Nossa Senhora da Paz – Bemposta, Igreja de São Saturnino, lavadouros de Casaínhos, Torre da Besoeira, Ribas de Baixo, Ribas de Cima e Fonte Velha, Igreja de São Julião e Santa Basiliza, Cruzeiro Manuelino da Cruz de Pedra, Palácio dos Marqueses da Praia e Monforte, edifício da sede da Junta Revolucionária Republicana, Edifício 4 de Outubro, Fonte 4 de Outubro, Paços do Concelho (antigo Rocio de Loures), Igreja de Santa Maria de Loures, Casa do Adro, Capela Nossa Senhora da Saúde – Montemor, Igreja Paroquial de São Pedro, Fonte das Escadinhas, Igreja de Santo António – Moscavide,

Igreja Paroquial de Cristo Rei da Portela, Santuário de Nossa Senhora da Saúde e Santo André, Igreja Matriz Paroquial de Santa Maria de Sacavém, Convento de Nossa Senhora dos Mártires e da Conceição, Quinta de São José, Reduto de Monte Sintra/Forte de Sacavém, Palácio dos Arcebispos, Fonte Monumental de Santo Antão do Tojal, Igreja de Santo Antão do Tojal, Aqueduto, Chafariz dos Arcos e Igreja Paroquial de São Julião do Tojal.

Festas, feiras e eventos

Os eventos mais relevantes e considerados projectos festivos âncora são a Festa do Vinho e das Vindimas, Feira Setecentista, Festival do Caracol Saloio e o Carnaval Saloio de Loures.

Face à abrangência territorial e informação disponibilizada que dinamiza a oferta existente, e que abrange o princípio da sustentabilidade na preservação da cultura, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.2.3.) Atractividade das condições naturais</b>
		<i>x</i>	

O Mapa interactivo de Paisagem natural e cultural identificado no ponto A.2.1 identifica as zonas identificadas em PDM, pelo que consideramos uma não evidência de aplicabilidade das TIC neste ponto de análise, razão pela qual optámos pela classificação “Não”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.2.4.) Serviços de informação culturais</b>
		<i>x</i>	

Considerando os portais e mapas interactivos identificados no ponto A.2.1, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.2.5.) Instalações desportivas/lazer</b>
	<i>x</i>		

Como instalações desportivas o município dispõe de diversos espaços que abrangem a totalidade do concelho, sendo disponibilizadas aos munícipes, às escolas e às colectividades do concelho. A gestão dos polidesportivos municipais encontra-se, regra geral, delegada nas Juntas de Freguesia. As instalações desportivas são: Pavilhão Paz e Amizade, Pavilhão António Feliciano Basto, Pavilhão Escola Secundária José Cardoso Pires, Pavilhão José

Gouveia, Pavilhão Escola Secundária da Portela, Pavilhão da Escola Básica Bartolomeu Dias, Pavilhão da Escola Básica Santa Iria de Azóia, Pavilhão da Escola Secundária José Cardoso Pires, Pavilhão da Escola Básica General Humberto Delgado, Pavilhão da Escola Básica do Catujal, Pavilhão da Escola Básica da Bobadela, Piscina Municipal de Loures, Piscina Municipal de Santa Iria de Azóia, Piscina Municipal de Santo António dos Cavaleiros, Piscina Municipal da Portela.

A existência da Universidade Sénior através da Academia dos Saberes com dois pólos, um em cada cidade do concelho (Loures e Sacavém) permite a intervenção abrangente junto da população sénior, convergindo na partilha de saberes, experiências e convívio para munícipes com mais de 50 anos, facilitando o acesso à informação sobre assuntos de grande interesse para esta faixa etária da população, divulga serviços e programas, os seus direitos e deveres, fomenta a participação cívica e o voluntariado na comunidade, além de promover as relações interpessoais e sociais entre as várias gerações. Este projecto promove o envelhecimento activo e saudável, o conhecimento, a melhoria da qualidade de vida, a saúde e o bem-estar social da população sénior, minimizando os impactes negativos mais frequentes nesta faixa etária, como o isolamento, a exclusão social e a depressão. Factores presentes nos princípios da sustentabilidade.

Face ao exposto, optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.2.6.) Destinos inteligentes</b>
		<i>x</i>	

Nenhuma evidência encontrada. Optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.4.3 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL (D.3.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.3.1.) Empreendedorismo e emprego</b>
		<i>x</i>	

No portal Bolsa de Propriedades Imóveis Municipal identificado no ponto A.2.1, é possível aceder a informação organizada relativa a um conjunto de imóveis municipais disponíveis para rentabilização, através de alienação ou oneração, sendo disponibilizada toda a

informação necessária acerca dos procedimentos e das condições referentes a estas alienações ou onerações.

Face à primeira evidência validar a temática CI, optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.4.4 INCLUSÃO DIGITAL (D.4.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.4.1.) Bibliotecas em rede</b>
		<i>x</i>	

O portal bibliotecas em rede, reúne num único catálogo de acesso ao público, a informação documental está separada pelos catálogos dos diferentes sistemas documentais de Loures e estabelece um conjunto de políticas coordenadas de aquisição, processamento, localização, difusão e partilha de recursos tendente a uma melhoria da satisfação das necessidades informacionais dos seus utilizadores permite consultar as bases de dados: do catálogo da Biblioteca Municipal José Saramago, da EB1/JI do Fanqueiro - Loures, da EB1/JI da Quinta da Alegria – Moscavide, da EB1/JI de Via Rara - Santa Iria de Azóia, Biblioteca da Sacavenense - Cooperativa de Consumo e Centro de Recursos da Junta de Freguesia do Prior Velho. Pelo exposto optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.4.2.) Espaços digitais</b>
		<i>x</i>	

O projecto “Informática para todos” é composto por acções de formação em Microsoft Word e Excel, Internet, FaceBook e LibreOffice, destinadas aos utilizadores da Biblioteca Municipal José Saramago e população em geral.

Com esta acção a Câmara Municipal de Loures pretende facilitar o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem da população na utilização da informação e dos recursos informáticos.

Pelo nível de abrangência e a validação da temática, optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.4.5 SEGURANÇA URBANA (D.5.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(D.5.1.) Segurança pública/tribunais</b>
	<i>x</i>	<i>x</i>	

O Contrato Local de Segurança, na sua fase piloto, foi implementado no Município de Loures, na Apelação, Camarate e em Sacavém, abrangendo um total de 50 mil pessoas em zonas socialmente sensíveis. Trata-se de um compromisso livremente assumido entre os poderes públicos – o Estado, as Forças de Segurança, as autarquias – e a sociedade civil, os seus agentes sociais, económicos, culturais e cidadãos em geral, para a criação de uma nova ‘cultura de segurança’, assente numa estratégia de intervenção, activa e partilhada.

Neste contrato foram definidas como áreas de intervenção prioritárias: a delinquência juvenil, a pequena criminalidade, a violência doméstica e os comportamentos antissociais. Pretendendo-se em cada uma destas áreas, reduzir os índices de criminalidade e de delinquência juvenil, combater e reduzir o sentimento de insegurança, promover uma cultura de responsabilização (onde os direitos estejam necessariamente associados aos deveres), incentivar o sentimento de auto estima e pertença comunitária e de valorização dos bens comuns.

As estruturas designadas por “Tribunais” são geridos pela Administração Central, pelo que não considerámos a sua avaliação.

A evidência do Contrato Local de Segurança assegura os pressupostos da temática CS, mas não valida a temática CI, pelo que optámos pela classificação “Não”.

#### 4.3.5. CONECTIVIDADE/CONEXÃO (E.)

##### 4.3.5.1 REDES (E.1.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(E.1.1.) Espaços com acesso à rede</b>
		<i>x</i>	

As bibliotecas do concelho e os locais de atendimento ao público são espaços com acesso à rede. Optámos pela classificação “Sim”.

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(E.1.2.) Bases de dados modernas</b>
<i>x</i>			

Nas competências da unidade orgânica específica DMAIT (Divisão de Modernização Administrativa e Inovação Tecnológica) consta entre outras, a gestão de todo o sistema informático e de processos de aquisição de hardware e software, e formação a trabalhadores municipais que desempenham as suas funções com equipamento informático, itens que validam a temática da NGP, pelo que optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.3.5.2 TIC (E.2.)

<i>NGP</i>	<i>CS</i>	<i>CI</i>	<b>(E.2.1.) Disponibilidade de infraestruturas TIC</b>
<i>x</i>		<i>x</i>	

No âmbito da cultura organizacional da Câmara Municipal de Loures, a macroestrutura contempla uma unidade orgânica específica (DMAIT – Divisão de Modernização Administrativa e Inovação Tecnológica) com as seguintes competências: gerir o sistema informático, desenvolver aplicações informáticas ou propor a sua aquisição ao exterior, dar apoio e formação a funcionários dos vários sectores da Câmara Municipal que trabalham com equipamentos informáticos, propor linhas de orientação no âmbito da informatização da Câmara Municipal, controlar os processos de aquisição de equipamentos, software ou prestação de serviços no âmbito da informática.

A evidência valida ambas as temáticas pelo que optámos pela classificação “Sim”.

#### 4.4. SÍNTESE

A Tabela 2 demonstra os resultados que compilámos da análise dos 151 itens do modelo teórico que constam do Anexo 10.

Temática\ Classificação	“0” (não avaliável)	“S” / “Sim”	“N” / “Não”	Grau com maior %
NGP	89	44	18	70,97 (“S”)
CS	72	43	36	54,43 (“S”)
CI	69	34	48	58,54 (“N”)
Resultado “Sim” / “Não”	null	73	78	null
Grau %	null	48,34%	51,66%	null

Tabela 2 – Resultado da análise do modelo teórico.

Fonte: elaboração própria.

A NGP apresenta um grau de aplicação de 70,97% com classificação “Sim”. Tal como a temática CS que apresenta um grau superior de classificação “Sim” com 54,43%. A temática CI apresenta um grau de não aplicação com 58,54%.

Verificamos que na validação de todas as temáticas conforme apresentado no modelo, a classificação “Não” com 51,66% supera a classificação “Sim” com 48,34%.

## CONCLUSÕES

Nesta dissertação de mestrado assumimos os seguintes objectivos específicos:

A – avaliarmos o grau de execução dos pressupostos de Cidades Inteligentes

B – avaliarmos o grau de execução dos pressupostos de Cidades Sustentáveis

C – avaliarmos se a Câmara Municipal de Loures está organizada sob os princípios da NGP, que princípios estão presentes na estrutura organizacional e que tipos de serviços são fornecidos.

D – verificarmos a relação entre a NGP, Cidades Sustentáveis e Cidades Inteligentes

Realizámos em primeiro lugar uma revisão de literatura, na qual apresentámos as diversas perspectivas dos autores consultados para cada uma das temáticas em estudo, NGP, CS e CI.

Apoiámos a análise num conjunto de variáveis inerentes às dimensões de cada uma das temáticas, originando um modelo teórico proposto de engrenagem devido a certos objectivos serem simbióticos ou comuns. Após pesquisa e verificação das evidências procedemos à classificação com “Sim” ou “Não”, a qual após tratamento informático de dados obtivemos os resultados que nos permitiu verificar os objectivos previamente definidos.

### 5.1. IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA

Em relação aos objectivos preconizados anteriormente, os dados neste estudo evidenciam o seguinte:

#### **Objectivo A**

Os pressupostos enunciados sobre as Cidades Inteligentes apresentam um grau de 41,46% de execução, ou seja, é necessário desenvolver em 58,54% a interactividade da informação e projectos da Câmara Municipal de Loures.

De acordo com o modelo de maturação das cidades em relação à inteligência, os dados apontam que o Concelho de Loures se encontra entre a fase inicial e gestonária (ponto 2.4.4).

## Objectivo B

Os pressupostos enunciados sobre as Cidades sustentáveis apresentam um grau de execução de 54,43%, o que é pouco se considerarmos a proporcionalidade territorial de zona rural em relação à zona urbana.

## Objectivo C

No âmbito da NGP, os dados evidenciam que a sua execução é de 70,97%.

Muito embora os objectivos da NGP estejam validados na maioria dos objectivos do modelo, a não existência de validação integrada dos objectivos das CI (em maior número) e das CS, inviabiliza ou reduz substancialmente a optimização do objectivo da NGP.

<i>Ref.<sup>a</sup></i>	Objectivo	Temática
<i>A.9.6.</i>	Reestruturação (análises de cadeia de valor/TQM/modelo ABC)	CS
<i>A.1.1.</i>	Orçamento participativo	CI
<i>A.4.4</i>	Participação pública	CI
<i>C.2.6.</i>	Gestão eficiente da água	CI
<i>C.3.1.</i>	Gestão de infraestruturas verdes	CI

## Objectivo D

A relação de entrosamento entre a NGP, CS e CI, independentemente das relações colaterais de interdependência, estão espelhados na dimensão da governança (participação pública, transparência, cidadão, políticas urbanas e estrutura organizacional) e na sustentabilidade (energia, águas e resíduos, mobilidade e biodiversidade).

### *Governança*

<i>Ref.<sup>a</sup></i>	Objectivo
<i>A.1.1.</i>	Orçamento participativo
<i>A.1.2.</i>	Abertura do município à participação pública
<i>A.1.3.</i>	Processos de participação pública
<i>A.1.4.</i>	Associativismo/Gabinete Cidade/Conselhos municipais
<i>A.3.3.</i>	Anti-corrupção
<i>A.4.4</i>	Participação pública
<i>A.6.8.</i>	Conformidade legislativa, contratos públicos, normas (EIA/SGQ/SGA/SGE/SGSST)
<i>A.9.2.</i>	Mecanismos de mercado ou quase-mercado (compras electrónicas, PPP)

### *Sustentabilidade*

<i>Ref.<sup>a</sup></i>	Objectivo
<i>C.1.6.</i>	Sistema de Gestão de Energia (eficiência energética)
<i>C.2.1</i>	Gestão inteligente de resíduos sólidos urbanos (RSU) /reciclagem /compostagem
<i>C.2.6.</i>	Gestão eficiente da água
<i>C.3.1.</i>	Gestão de infraestruturas verdes
<i>C.3.4.</i>	Gestão de sistemas urbanos
<i>C.4.3.</i>	Gestão do tráfego
<i>C.6.1.</i>	Gestão inteligente de espaços verdes

As dimensões da inclusão, conectividade/conexão e inovação, apenas dizem respeito a duas das temáticas, salientando que a inovação e inclusão não têm relação directa com a NGP. A dimensão da inovação deveria ter relação com a NGP uma vez que os seus princípios indicam ser uma filosofia de gestão inovadora, no entanto na literatura não se encontrou evidência em nenhuma vertente de objectivo para incluir no modelo.

De salientar que a sustentabilidade ainda tem muito para validar tal como a inteligência na gestão. No entanto as premissas da NGP encontram-se aplicadas, correndo o risco de ser interpretada como não sendo adequada a sua aplicabilidade, caso não exista maior desenvolvimento das outras temáticas.

O estudo torna-se relevante porque a triangulação das matérias em estudo situa o tema num contexto teórico-prático de simples mas trabalhosa aplicação, mas que permite num curto espaço de tempo identificar as situações menos boas do sistema de gestão. A produção de conhecimento da interacção entre a forma de gestão e as ferramentas de execução permite colmatar a lacuna que se evidenciam quer na literatura quer na prática. O contributo do estudo permite em termos práticos integrar a análise obtida, na estratégica técnico-administrativa da autarquia, desenvolvendo-a no sentido dos objectivos a alcançar na triangulação, evitando assim redundâncias. A grelha de trabalhos pode beneficiar outras administrações locais que possuam intenções estratégicas idênticas sendo um contributo para a construção de uma nova perspectiva de gestão.

O estudo é de interesse para técnicos superiores na administração pública local, com especial relevância para os que exercem funções de gestão e planeamento ou dirigentes, bem como os cidadãos interessados na boa utilização dos recursos públicos.

O modelo proposto clarifica a proporcionalidade das temáticas em estudo demonstrando a sua relação tornando-se decisivo para o meio académico e científico pela agregação dos indicadores das diversas vertentes que dada a escassez de conhecimentos na área, permite o desenvolvimento de novas investigações.

O movimento da NGP pode pressionar as burocracias e as políticas de tornar a gestão das cidades mais responsável, participativa e sustentável, promovendo o crescimento económico e a inovação.

Não há como implantar novos modelos organizacionais na esfera pública sem a constante preocupação com o uso adequado e legítimo dos recursos e que estejam em conformidade com as políticas públicas sociais e sustentáveis, mesmo que geridos na lógica das organizações privadas.

## **5.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO**

### **Nova Gestão Pública**

Denota-se que existe mais ênfase nos objectivos a atingir os que estão relacionados com o desenvolvimento territorial do concelho, relegando para segundo plano os relativos à própria instituição.

O controlo de custos ‘intangíveis’ associados ao apoio do município a eventos traduz-se em impactes sociais positivos e negativos, existindo pressão ambiental, razão pela qual os custos associados ao apoio têm de ser realizados inclusivamente para que seja demonstrado quais as externalidades a retirar desse mesmo apoio.

Estão definidos objectivos consignados aos 10 anos de vigência de um PDM, mas sem o complemento dos definidos por um Plano Estratégico, porque nem todas as unidades orgânicas têm responsabilidades ao nível do desenvolvimento urbanístico, o que converge na definição de objectivos por cada departamento ou unidade orgânica, mas sem a definição de objectivos para toda a estrutura, unificando-a.

A descentralização das decisões permite que a gestão da organização se foque em decisões estratégicas e globais.

Perante a falta de um Plano Estratégico, a administração submeteu à aprovação em sede de reunião de câmara da proposta aprovada em maioria em Despacho 72/2015, da realização do evento “Loures em Congresso”. Um fórum de discussão, num processo iterativo, de estratégias de planeamento autárquico a longo prazo (dez anos), através do contributo de personalidades das artes, cultura, ciência, associações cívicas, agentes económicos e população na perspectiva da governança participativa.

### **Cidades Inteligentes**

“O uso da tecnologia está substancialmente interligado às características de criação de ambientes de vida sustentável”, e apoia as “instâncias de gestão e política de uma cidade” (Abdala *et al.*, 2014:114).

De acordo com o estudo de Abdala *et al.* (2014:114), no contexto das cidades inteligentes, toda a sua envolvimento incorpora na maioria o aspecto transversal da sustentabilidade.

Um município que crie “um centro de operações avançado com capacidade de integrar dados e informação nos domínios da meteorologia, tráfego, água, energia, segurança e saúde” permite-lhe ter a capacidade de previsão de anomalias, e tomar decisões antecipadas, não só de forma preventiva e curativa, potenciando a resolução dos problemas (Inteli, 2012:9), obtendo poupanças significativas ao longo do tempo.

O Município deveria funcionar como facilitador da cidade inteligente e fomentador de um ecossistema de serviços, criando oportunidades de negócios para empresas terceiras agregarem serviços, beneficiando do fluxo de informação e envolvendo os cidadãos no mapeamento e soluções criativas dos problemas nas cidades (Gama *et al.*, 2012:150 *in* Sakuma, 2014:4-7).

### **Cidades Sustentáveis**

A adesão às principais iniciativas como a Agenda 21 não são por si só indicativo de um bom desempenho no domínio de uma boa gestão urbana integrada, tendo a autarquia que elaborar documentos que planifiquem a sustentabilidade nas cidades de forma holística e interdisciplinar (Barros, 2010:25).

“Um modelo de governação em rede apela à colaboração entre os diferentes actores urbanos (municípios, meio académico, centros de investigação, empresas, cidadãos, entre outros), pois

as cidades são comunidades de pessoas e as tecnologias são um dos contributos aos pólos de conhecimento e criatividade” (Inteli, 2012:10).

A inteligência e a sustentabilidade de uma cidade está em direccionar o seu crescimento de forma intencional, colaborativa e inclusiva como contributo para desenvolver uma boa qualidade de vida (viver, trabalhar e de lazer) (Abdala, 2014:116).

### 5.2.1. BOAS PRÁTICAS

Da reflexão que produzimos neste estudo identificámos algumas boas práticas a considerar no âmbito de uma gestão pública sustentável e interactiva no âmbito dos pressupostos da teoria da Nova Gestão Pública e que vão em linha de conta com as exposições da Inteli (2012) e da EU (1996:6-13) conforme exposto na tabela 3.

Sustentabilidade	Interactividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Acções efectivas voltadas para a diminuição da emissão de gases de efeito estufa para o combate ao aquecimento global</li> <li>· Medidas que visam a manutenção dos bens naturais comuns</li> <li>· Planeamento e qualidade nos serviços de transporte público, principalmente utilizando fontes de energia limpa</li> <li>· Incentivo e acções de planeamento para o uso de meios de transporte não poluentes</li> <li>· Acções para melhorar a mobilidade urbana, diminuindo o tráfego de veículos</li> <li>· Promoção da justiça social</li> <li>· Destino final adequado para os resíduos sólidos urbanos</li> <li>· Aplicação de programas educacionais voltados para o desenvolvimento sustentável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sistema de controlo de tráfego em tempo real;</li> <li>· Gestão inteligente do estacionamento;</li> <li>· Promoção do transporte público</li> <li>· Modos alternativos de transporte</li> <li>· Monitorização do consumo de energia por via remota</li> <li>· Iluminação pública inteligente</li> <li>· Contentores de resíduos com sensores de limitação de carga</li> <li>· Sistema de telegestão para redes de distribuição de água a nível urbano</li> <li>· Aplicação de revestimentos geradores de energia em edifícios</li> <li>· Sistemas de videovigilância por controlo remoto</li> <li>· Disponibilização de informação turística e cultural via smartphones</li> <li>· Sistema de telemedicina para idosos com falta de mobilidade</li> </ul>

Tabela 3 – Lista de boas práticas a incluir numa gestão pública sustentável e interactiva.  
Fonte: Elaboração própria.

### **5.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

O desenvolvimento do presente estudo foi colossal na obtenção da informação de teste do modelo proposto para os objectivos a atingir, não existindo amplitude de tempo de execução para proceder à aplicação dos questionários aos Membros da Administração, Assembleia Municipal e Juntas de Freguesia para triangulação de informação e evidenciar outras discrepâncias que possam existir.

Toda a matéria exposta neste estudo permite replicar ou aplicar e testar noutras autarquias locais (municípios e juntas de freguesia) pois a abrangência das temáticas conforme o modelo proposto evidencia e amplia uma gestão integrada que satisfaz todas as necessidades da população territorialmente abrangida por essa gestão administrativa.

A experiência adquirida ao longo deste trabalho, bem como a análise e discussão dos dados recolhidos, sugerem a realização de algumas acções que deverão presidir à continuação de estudos no domínio destas temáticas em conjunto na administração local, pelo que consideramos conveniente que se façam novas investigações em Portugal.

Neste sentido, como pista para investigações futuras e mediante os resultados obtidos, pesamos que seria importante replicar o mesmo estudo cruzando informação proveniente da entrevista e questionários e comparar os resultados obtidos.

É essencial estudar a administração local neste aspecto e relacionando com a gestão e resultados obtidos, medido a sua sustentabilidade, eficiência, eficácia e interactividade

Dada a dificuldade de comparação deste estudo com estudos realizados em Portugal com instrumentos idênticos, parece ser importante a continuação de investigações similares no âmbito da optimização do modelo e no cruzamento da informação com os questionários às diferentes parte envolvidas.

Ao longo do trabalho foram surgindo algumas questões que gostaríamos de deixar como sugestões para futuras investigações e que poderão complementar os resultados da nossa investigação, nomeadamente e como sugestão de continuidade em pesquisa, seja premente para se criar modelos de gestão alternativos, o entendimento das prioridades políticas como instrumento de poder cidadão, onde a transparência possa ser uma ferramenta que possibilite a avaliação do gestor público, ferramenta útil no processo contínuo de melhoria da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

- Abdala, L., Schreiner, T., Costa, E., & Santos, N. (2014). Como as cidades inteligentes contribuem para o desenvolvimento de cidades sustentáveis? Uma revisão sistemática de literatura, *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, volume (3), n.º 5, Mar/Jun, pp. 98-120;
- Amaral, D. F. (1989). *Curso de Direito Administrativo*, volume I, Livraria Almedina, Coimbra;
- André, P., Enserink, B., Connor, D. & Croal P. (2006). *Public Participation International Best Practice Principles*. Special Publication; Series n.º 4. Fargo, USA: International Association for Impact Assessment
- APA, Agência Portuguesa do Ambiente (2007). *Manual Guia Agenda 21 Local – um desafio para todos*, Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, Novembro 2007
- Araújo, J. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*, Conferência da UNED, A Coruña, Universidade do Minho, NEAPP - Comunicações em Conferências;
- Araújo, M., Cândido, G. (2014). Qualidade de vida e sustentabilidade urbana, *Holos*, volume (01), Ano 30.
- Baden (2014). Município de Baden in [http://www.baden.ch/xml\\_1/internet/de/intro.cfm](http://www.baden.ch/xml_1/internet/de/intro.cfm) consultado a 10 de Dezembro de 2014 [12h33m].
- Barbieri, J. (2000). Desenvolvimento sustentável regional e municipal: conceitos, problemas e pontos de partidas, *Revista Administração On-Line*, Volume (1), n.º 4, FECAP.
- Barbieri, J., Vasconcelos, I., Andreassi, T., Vasconcelos, F. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições, *Revista de Administração de Empresas*, volume (50), n.º 2, Abr/Jun, pp. 146-154.
- Baroni, M. (1992). *Ambiguidades e Deficiências do Conceito de Desenvolvimento Sustentável*, *Revista de Administração de Empresas*, 32 (2), Abr/Jun, pp.14-24.

Barros, A. (2010). *Comparação de políticas de sustentabilidade urbana entre diversas autarquias portuguesas*, FC/Universidade de Lisboa.

Barros, J. (2014). É absolutamente crítico garantir que as cidades são mais inteligentes, in *As cidades do futuro, Revista Ingenium*, II Série, n.º 139 (Jan/Fev), Ordem dos Engenheiros, pp. 56-59.

BSD - BSD Consulting Portugal (2015). *Relatórios de Sustentabilidade – G4*, in <http://www.bsdconsulting.com/about/office/lisbon-portugal> consultado a 04 de Janeiro de 2015 [11h38m].

Carneiro, A., Filho, F., Souza, J. (2014). *Moderna Gestão Pública Municipal: um caso das autarquias de serviços*, XXI Congresso Brasileiro de Custos, Brasil.

Castro, E. (2013). *Simplificação da Comunicação Administrativa - Um projeto para o Instituto da Segurança Social, IP*, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa.

Caupers, J. (1998). *Direito Administrativo - Guia de Estudo*, Editorial Notícias, 3.ª Edição, Lisboa.

Clemson, University of (2014). Case study protocol, Clemson University U.S in <http://www.clemson.edu/> consultado a 04 de Janeiro de 2015 [10h05m].

CNEC – Colégio Nacional de Engenharia Civil (2014). O contributo da engenharia civil in *As cidades do futuro, Revista Ingenium*, II Série, n.º 139 (Jan/Fev), Ordem dos Engenheiros, pp. 49

Correia, A. (2007). *Rendibilidade de transacções de crédito pessoal com recurso a análise de sobrevivência*, Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.

Correia, L., Wünstel, K. (2011). Smart cities applications and requirements – White Paper, Net!Works European Technology Platform in [http://www.networks-etp.eu/fileadmin/user\\_upload/Publications/Position\\_White\\_Papers/White\\_Paper\\_Smart\\_Cities\\_Applications.pdf](http://www.networks-etp.eu/fileadmin/user_upload/Publications/Position_White_Papers/White_Paper_Smart_Cities_Applications.pdf) consultado a 02 de Janeiro de 2015 [11h15m].

CRP (2005) Constituição da República Portuguesa, Diário da República – I Série – A, n.º 155, de 12 de Agosto.

Dan, S. (2015). *The new public management is not that bad after all: evidence from Estonia, Hungary and Romania*; *Transylvanian Review of Administrative Sciences*; n.º 44 E/2015 (57-73)

Dan, S., Pollit, C. (2014). NPM can work – an optimistic review of the impact of new public management reforms in central and eastern europe; *Public Management Review* in <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2014.908662#U1-Oj6LyRol> consultado a 10 de Dezembro de 2014 [19h37m].

Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa Instituto Piaget

Detroz, D., Pavez, C., Viana, A. (2014). Cidades sustentáveis, inteligentes e inclusivas: reinvenção das cidades, *Revista de extensão e iniciação científica SOCIESC*, pp. 41-51.

DGAEP (2014). Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, acedido em 12 de Setembro de 2014. <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm> [12h46m]

DR (2007). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 65/2007 de 07/05/2007 (Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas)*. Diário da República - I Série, n.º 87 de 7 de Maio de 2007, Lisboa, Imprensa Nacional, Casa da Moeda.

Drechsler, W.; Randma-Liiv, T. (2014). The New Public Management - Then and Now: Lessons from the Transition in Central and Eastern Europe, *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*, N.º 57, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallinn University of Technology

Drobenko, B. (2002). *As cidades sustentáveis*, Série Grandes Eventos – Meio Ambiente, Lastro Editora.

Durham, University of (2014). *Template for a case study protocol*. University Durham U.K in <https://www.dur.ac.uk/> consultado a 04 de Janeiro de 2015 [11h00m].

DR (2013). Lei n.º 75/2013 de 12 de Setembro, in Diário da República – I Série, n.º 176, de 12 de Setembro, pp. 5688-5724.

ESCM, European Smart City Model 3.0 (2014). *Smart Cities* in <http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=3> consultado a 10 de Dezembro de 2014 [17h17m].

Faustino, J. (2012). *Potencialidades e limites do desenvolvimento regional sustentável no município de campina grande/PB*, UEP.

Figueira, I. S. (2013). *Perfil de Sustentabilidade do Setor Público: o caso da Administração Pública Central Portuguesa*, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

Fábián, A. (2010). New public management and what comes after, *Issues of Business and Law*, Volume 3 (2010) International School of Law and Business, pp. 36-45.

Figueira, I. (2013). *Perfil de sustentabilidade do sector público: o caso da administração pública central portuguesa*, FCT, Universidade Nova de Lisboa.

Freixo, M. (2010) *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*, 2ª ed. Instituto Piaget, Lisboa

Fricker, J. (2013). *The management-model for sustainable municipalities*, Youth in Local Authorities – INIOXOS; ETH, in <http://www.inioxos.gr/abc/ways.htm> consultado a 10 de Dezembro de 2014 [17h49m].

Froehlich, C. (2014). Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados, *Desenvolve: Revista de Gestão*, volume (3), n.º 2, Setembro 2014, Editora UnilaSalle, pp. 151-168.

Glasgow, University of Strathclyde (2007). *Manage Process project case study protocol*. University of Strathclyde Glasgow. August 2007 in <https://www.strath.ac.uk/> consultado a 04 de Janeiro de 2015 [10h26m].

GPAU – Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano (1996). *Cidades Europeias Sustentáveis*, Comissão Europeia, XI/519/96 in <http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/locsm-pt.pdf> consultado a 02 de Janeiro de 2015 [22h36m]

Hammer, S. *et al.* (2011). *Cities and green growth: a conceptual framework*, OECD Regional development working papers 2011/08, OECD Publishing, in <http://dx.doi.org/10.1787/5kg0tflmzx34-en> consultado a 02 de Janeiro de 2015 [23h17m].

Hanque, M. (2004). *New Public Management: Origins, Dimensions and Critical Implications*, in Krishna K. Tummala Book, Encyclopedia of Life Support Systems, Volume I, EOLSS Publishers Ltd.

Hart, S., Milstein, M. (2003). Creating sustainable value; *Academy of Management executive*, volume (17); n.º 2/2003, EBSCO Publishing, pp. 56-69.

Hirst, P., Hummerstone, E., Webb, S., Karlsson, A., Blin, A., Duff, M., Jordanou, M., Deakin, M. (2012). *JESSICA for smart and sustainable cities – Final Report*, European Investment Bank in [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/en/information/publications/studies/2012/jessica-for-smart-and-sustainable-cities](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/information/publications/studies/2012/jessica-for-smart-and-sustainable-cities) consultado a 02 de Janeiro de 2015 [09h33m].

Hood, C. (2001). Public management, new. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Science, pp. 12553-12556.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, volume (69), Royal Institute of Public Administration, pp. 3-19.

ICLEI - Conselho Internacional para as Iniciativas Ambientais Locais (2014) in <http://www.iclei.com> consultado a 12 de Dezembro de 2014 [15h12m].

INE, Instituto Nacional de Estatística (2014) in <http://www.ine.pt> consultado a 01 de Dezembro de 2014 [08h11m]

INTELI (2012). *Índice de Cidades Inteligentes – Portugal*, Inteligência em Inovação, Centro de Inovação, Europress.

INTELI (2013). *Smart cities Portugal roadmap in Brief*, in [http://www.inteli.pt/uploads/cms/20131206135145\\_SmartCitiesPortugalRoadmap\\_vNov13.pdf](http://www.inteli.pt/uploads/cms/20131206135145_SmartCitiesPortugalRoadmap_vNov13.pdf) consultado a 22 de Dezembro de 2014 [08h10m].

Jesus, I., Costa, H. (2014). A Nova Gestão Pública como indutora das actividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos, *Produção nos Órgãos Públicos*, volume (24), n.º 4 Oct./Dec., Production, pp. 887-897.

Kapucu, N. (2006). VII – *Globalization: issues in public management, Chapter 40 – New Public Management: Theory, ideology, and practice*, in Handbook of Globalization,

Governance, and Public Administration, Series Public Administration and Public Policy, CRC Taylor & Francis Group, pp. 885-898.

Ketele, J., Roegiers, X. (1993). *Metodologia de Recolha de dados – Fundamento dos métodos de Observação, de Questionários, de Entrevistas e de Estudos de Documentos*, Lisboa, Instituto Piaget.

Komninos, N (2006). *The architecture of intelligent cities*, Intelligent Environments 06, Institution of Engineering and Technology, pp. 53-61.

Lancaster, University of (2014). *How to write a research protocol*. Lancaster University U.K in [http://www.lancaster.ac.uk/shm/study/doctoral\\_study/dclinpsy/onlinehandbook/how\\_to\\_write\\_a\\_research\\_protocol/](http://www.lancaster.ac.uk/shm/study/doctoral_study/dclinpsy/onlinehandbook/how_to_write_a_research_protocol/) consultado a 04 de Janeiro de 2015 [12h05m]

Liu, N., Gavino, A., Puroo, S. (2014). *A Method for Designing Value-infused Citizen Services in Smart Cities*, SMU-TCS iCity Lab, Singapore Management University

Leite, C., Awad, J. (2012). *Cidades Sustentáveis, Cidades Inteligentes: Desenvolvimento sustentável num planeta urbano*, Porto Alegre: Bookman.

Leite, C., Tello R. (2011). *Indicadores de Sustentabilidade Urbana no Desenvolvimento Imobiliário Urbano*, FAU Mackenzie, Fundação Dom Cabral.

Lemos, A. (2013). Cidades inteligentes: De que forma as novas tecnologias — como a computação em nuvem, o Big Data e a Internet das Coisas — podem melhorar a condição de vida nos espaços urbanos, *GV executivo*, volume (12), n.º 2, pp.46-49.

Lopes, I. (2012). *Adopção de Políticas de Segurança de Sistemas de Informação na Administração Pública Local em Portugal*, Escola de Engenharia, Universidade do Minho.

Lopes, C. (2014). *A natureza como suporte da cidade sustentável*, Sebentas de Arquitectura, n.º 7, Fundação Minerva, Universidade Lusíada, pp. 29-39.

Lopes, A. (2009). O sobreaquecimento das cidades. Causas e medidas para a mitigação da ilha de calor de Lisboa. *Territorium*, n.º 15, pp. 39-52, RISCOS, Associação Portuguesa de Riscos, Prevenção e Segurança.

Loures, Câmara Municipal (2015). *Relatório Balanço Social 2014*, Divisão de Gestão dos Recursos Humanos in <http://www.cm-loures.pt> consultado a 01 de Maio de 2015 [11h20m].

Loures, Câmara Municipal (2014) in <http://www.cm-loures.pt> consultado a 01 de Dezembro de 2014 [11h27m].

Luz, C. (2006). *A Nova Gestão Pública é aplicável e adequada, à Administração Local em Portugal?*, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. Universidade de Aveiro

Matsuda, M. (2014). Inovação no meio ambiente: desenvolvimento sustentável, *Revista Vernáculo*, Dossier Relações Internacionais e Meio Ambiente, n.º 33, pp. 29-47.

Messias, A. (2014). Cidades inteligentes, o papel dos engenheiros e da engenharia ou como sem pedras não há arco... in *As cidades do futuro*, *Revista Ingenium*, II Série, n.º 139 (Jan/Fev), Ordem dos Engenheiros, pp. 28-29.

Motta, P. (2013). O estado de arte da gestão pública, *Revista Pensata*, volume (53), n.º 1 (Jan/Fev), pp. 82-90.

Moutinho, J. (2010). *Das cidades digitais às cidades inteligentes: notas sobre a coevolução das tecnologias de informação e comunicação e do desenvolvimento urbano na Europa*, T&C, Ano VIII, n.º 18, I Semestre, pp. 75-83.

Muller, C., Pavez, C. (2013). *Cidades inteligentes – definições para o termo*; 7.º Foro científico estudantil, SOCIESC - 8-9/10/2013.

Neale, P.; Thapa S.; Boyce C. (2006). Preparing a case study: a guide for designing and conducting a case study for evaluation input, *Monitoring and evaluating – 1*, Pathfinder International Tool Series

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation, *Harvard Business Review*. September.

Nunes, P. (2012). *Relatório Ciências Empresariais, especialização em Gestão*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Oliveira, L. (2014). Rio + 20: reflexões sobre geopolítica e ideologia, *Revues.org*, Espaço e Economia, n.º 4, Ano II.

ONU – Organização das Nações Unidas (1987). *Report of the world commission on environment and development*, Development and international economic co-operation: environment; General Assembly, A/42/427, 4 August 1987, UN.

Pathfinder, International (2014). *Directo ao ponto: preparação de um plano de trabalho*, Série Straight to the point in <http://www.pathfinder.org> consultado a 10 de Outubro de 2014 [14h07m].

Peixoto, Andrea Maria Fonseca da Venda Teixeira (2009). *O Impacto da Avaliação do Desempenho nos Sistemas de Controlo de Gestão das Autarquias - O caso da Câmara Municipal de Vila Flor*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Pereira, M., Chiari, M., Accioly, S. (2010). *As dimensões da sustentabilidade e suas possibilidades de utilização nas políticas públicas*, V Encontro Nacional da ANPPAS, 24.10.2010 in <http://www.anppas.org.br/encontro5/> consultado a 02 de Janeiro de 2015 [16h22m].

Pereira, P., Machado, R. (2014). Cidades de amanhã: a integração entre património construído e tecnologias de informação, comunicação e electrónica in *As cidades do futuro*, *Revista Ingenium*, II Série, n.º 139 (Jan/Fev). Ordem dos Engenheiros, pp. 24-27.

Portela, V. (2008). A evolução do pensamento: do conceito de desenvolvimento a desenvolvimento sustentável, *Revista electrónica de ciências sociais, história e relações internacionais*, Volume (1), n.º 2.

Quental, N. (2006). *Um sistema de governança para a grande área metropolitana do Porto*, in Eixo Atlântico – Governos e Administrações Locais na Euroregião Galicia-Norte Portugal, *Revista* n.º 9/2006, pp. 19-33.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição, Lisboa, Grávida

Rego, J., Nacarate, J., Perna, L., Pinhate, T. (2013). *Cidades sustentáveis: lidando com a urbanização de forma ambiental, social e economicamente sustentável* in PNUMA 2013,

UNEP, pp. 545-573 in <http://www.pnuma.org/english/index.php> consultado a 02 de Janeiro de 2015 [09h03m].

RENER – Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes, Living Lab (2015). in <http://www.rener.pt> consultado a 04 de Janeiro de 2015 [23h21m].

Roberts, N., Bradley, R. (2002). Research methodology for New Public Management, *International Public Management Journal* (5), pp. 17-51.

Rodrigues, M., Araújo, F., Tavares, A. (2009). A prestação de serviços públicos nas autarquias locais, *Revista Municipalismo*, pp. 77-122.

Rodrigues, M., Araújo, J. (2006). *A Nova Gestão Pública na Administração Local: o caso do Noroeste de Portugal* in Eixo Atlântic – Governos e Administrações Locais na Euroregião Galicia-Norte Portugal, *Revista* n.º 9/2006, pp. 59-80.

Rodrigues, M., Araújo, J. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local*, INA.

Rosenbloom, D. H. (1998). *Public Administration - Understanding Management, Politics, and Law in The Public Sector*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Rubakula, G. (2014). *The New Public Management and its Challenges in Africa*, in Public Policy and Administration Research, School of Public Administration, China University of Geosciences, Volume 4, N.º 4, pp. 85-96.

Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, Rio de Janeiro, Edições Garamond.

Sakuma, A. (2014). *Cidades inteligentes: conceitos, modelo e estratégia de desenvolvimento*, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, PR-2-5/9/2014.

Sartoni, S., Latrônico, F., Campos, L. (2014). *Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura*, *Revista Ambiente & Sociedade*; São Paulo, volume (XVII), n.º 1; Jan-Mar, pp. 1-22.

SC-EU European Smart-cities Project (2014). *European Smart Cities 3.0* in <http://www.smart-cities.eu/cid=2&ver=3> consultado a 22 de Dezembro de 2014 [18h06m].

Schaffers, H., Komninos, N., Tsarchopoulos P., Pallot, M., Trousse, B., Posio, E., Fernandez, J., Hielkema, H., Hongisto, P., Almirall, E., Bakici, T., Ventura J., Carter, D. (2013). *Landscape and roadmap of future internet and smart cities*, Fireball - Framework Programme 7, Theme 3, Objective 1.6, ICT – Information and Communication Technologies, D2.1 (M24) in <http://www.fireball4smartcities.eu> consultado a 02 de Janeiro de 2015 [17h00m]

Schedler, K. (2003). Local and regional public management reforms in Switzerland, *Public Administration*, volume (81), n.º 2, 2003, Blackwell Publishing, pp.325-344.

Schedler, K., Proeller, I. (2006). *New Public Management*, 4. Auflage, Bern, Verlag Paul Haupt, 2006 Reedition, pp.107-154.

Schenini, P., Nascimento, D. (2002). Gestão Pública Sustentável. *Revista de Ciências da Administração*, volume (4), n.º 8 Jul/Dez 2002, UFSC.

Schenker-wicki, A. (2001). Assessing the impact of federal funding to Swiss universities: a new performance audit concept, *International Public Management Journal*, volume (2), n.º 1, pp. 70-87.

Selada, C. (2014). *Smart Cities – Cidades Inovadoras, Sustentáveis e Inclusivas*, 2ª Conferência Cidades Inteligentes, Cidades do Futuro, 2 Dezembro 2014, Lisboa.

Selada, C., Silva, C. (2013). *As Cidades Inteligentes na Agenda Europeia: Oportunidades para Portugal*, Smart Cities Expo World Congress, 21 November 2013, Centro de Inovação e Inteligência – INTELI.

Silva, A., Souza, J., Leal, A. (2012). A sustentabilidade e suas dimensões como fundamento da qualidade de vida, *GeoAtos – Revista Geográfica em Atos*, volume (1), n.º 12, Jan/Jun; pp. 22-42.

Strapazzon, C. (2009). Convergência tecnológica nas políticas urbanas: pequenas e médias “cidades inteligentes”, *Revista Jurídica*, n.º 22, temática n.º 6, pp. 89-108.

Taipale, I. (2012). *100 Inovações Sociais da Finlândia*, Fundação Centro do Mar Báltico, Editora Itämerikeskussäätiö, Finlândia.

Tellis, W. (1997). *Introduction to Case Study. The Qualitative Report*, volume 3, n.º 2, Nova in <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html> consultado em 08 de Dezembro de 2014 [08h00m].

Tello, R., Lauriano, L. A. (2011). *A inovação sustentável empresarial: o modelo da base tripla para acção sustentável (B3A) como catalisador de mudanças nos modelos de negócios*, Caderno de Ideias, MG: Fundação Dom Cabral, Nova Lima, CI1112.

Thierstein, A., Walser, M. (1999). *Sustainable regional development: Interplay of top-down and bottom-up approaches*, ERSA – European Regional Science Association – Conference Papers 08-1999.

UE - Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano (1996). *Relatório Cidades Europeias Sustentáveis*, XI/519/96.

UNCSD (1996). *Indicators of Sustainable Development Framework and Methodologies*, Comissão de Desenvolvimento Sustentável, Organização das Nações Unidas.

Weiss, M., Bernardes, R., Consoni, F. (2013). *Cidades inteligentes: casos e perspectivas para as cidades brasileiras*, ALTEC 2013 – XV Congresso Latino-iberoamericano de Gestão de tecnologia, Novas condições e espaços para o desenvolvimento científico, tecnológico e industrial e a cooperação internacional, Porto.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5.<sup>a</sup> Edição; SAGE Publications, Inc.

York, University of (2014). *Developing a methodological framework for organizational case studies: protocol for a rapid review and consensus development process*; July 2014 in <http://www.york.ac.uk/> consultado a 04 de Janeiro de 2015 [15h20m]

***“Protocolo de Pesquisa CMLoures  
A Nova Gestão Pública e a Sustentabilidade no Sector Público Autárquico na  
óptica das Cidades Inteligentes e Sustentáveis”***

*Carla Caetano  
Prof Doutor Álvaro Dias  
Rui Francisco*

*Instituto Superior de Gestão & Câmara Municipal de Loures*

**Conteúdo**

A. Contexto .....	2
B. Projecto .....	3
C. Procedimentos de recolha de dados .....	4
C.1. Questões de segundo plano .....	4
C.2. Processo de desenvolvimento .....	4
C.3. Informação e recursos necessários .....	5
C.4. Unidade de Análise .....	6
C.5. Entrevista.....	6
C.6. Questionários.....	6
D. Gestão de dados .....	7
E. Análise de dados .....	7
E.1. Interligação de dados e critérios de interpretação das evidências .....	7
F. Esboço de relatório de Estudo de Caso .....	7
G. Divulgação.....	8

## A. Contexto

A Nova Gestão Pública (NGP) supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a forma de alcançar resultados na gestão do âmbito público em eficiência e eficácia adotando ferramentas do sector privado. Essa mudança ultrapassa a questão da eficiência no uso dos recursos públicos, numa sociedade mais globalizada e com uma procura cada vez mais diversificada. Da NGP é difícil extrair uma proposta clara porque baseia-se em exemplos práticos de sucesso na implementação de reformas, no entanto é uma designação que inclui orientações, métodos e diversas técnicas de gestão utilizadas no sector privado e que ajustadas podem ser aplicadas ao sector público.

O conceito de cidade inteligente advém do facto de integrar as novas tecnologias em aplicações no contexto urbano e gestão pública tecno-centralizada, como também em estudos do ponto de vista geográfico e social. Uma cidade é inteligente quando os investimentos em capital humano e social, transportes e modernas infraestruturas de tecnologias de informação e comunicação (TIC), alimentam um crescimento económico sustentável e de qualidade de vida, com uma gestão sábia dos recursos naturais por meio de uma governação participativa.

As cidades sustentáveis, assim designadas, são constituídas por uma sociedade com consciência do seu papel de agente transformador dos espaços e cuja relação não se dá pela razão natureza-objecto e sim por uma acção sinérgica entre prudência ecológica, eficiência energética e equidade socio-espacial. Que adoptam uma série de boas práticas eficientes para atingir a melhoria da qualidade de vida da população, desenvolvimento económico e preservação do meio ambiente. E para isso, as cidades têm de ser muito bem planeadas, reestruturadas, renovadas e administradas.

A gestão pública sustentável tem como pressuposto básico a utilização de actividades e instrumentos das tecnologias limpas que permitem otimizar sustentavelmente as técnicas e os procedimentos das suas operações e serviços juntamente com suas actividades de gestão correspondentes.

Sobre as áreas da Nova Gestão Pública, Cidades Inteligentes e Cidades Sustentáveis existem diversos estudos com visão unilateral de cada uma das temáticas, no entanto alguns estudos incluem abordagens mais abrangentes mas sem convergência entre cada um deles, contribuindo o estudo proposto para a falta de informação na literatura que relacione as

três vertentes de uma forma holística.

O estudo pretende verificar a aplicabilidade das três temáticas numa visão integrada, num ambiente real e de gestão efectiva de serviço público, tendo sido escolhida a Câmara Municipal de Loures porque a investigadora é funcionária e em parceira com administração permite ter acesso aos dados de uma forma mais célere, e contribuindo para uma percepção interna do tema proposto.

O protocolo tem por objectivo descrever um conjunto uniforme de procedimentos por forma a minimizar a variação colocando especificamente as orientações para cada etapa do estudo a realizar, garantindo a recolha dos dados, apresentação e análise de um modo reproduzível e fiável.

## **B. Projecto**

O estudo procura responder a um fenómeno integrado e holístico de descrições complexas que envolvem estratégias de gestão, conceito de cidade inteligente, de cidade sustentável e instrumentos de desenvolvimento da administração de estudo de caso único da Câmara Municipal de Loures (ver Figura B).

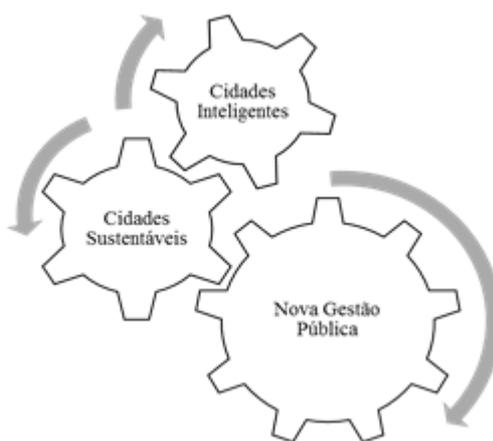


Figura B – Modelo de interação das temáticas em estudo.

Os objectivos do estudo passam pela avaliação do grau de execução dos pressupostos de Cidades Inteligentes e do grau de execução dos pressupostos de Cidades Sustentáveis e na avaliação da organização sob os princípios da teoria da Nova Gestão Pública que estão presentes na estrutura organizacional e que tipos de serviços são fornecidos.

## C. Procedimentos de recolha de dados

### C.1. Questões de segundo plano

<i>Temática</i>	<i>Outras designações</i>
<i>Nova Gestão Pública (NGP)</i>	NPM – New Public Management Managerialismo
<i>Cidades Inteligentes</i>	<i>Smartcities</i>
<i>Cidades Sustentáveis</i>	<i>Agenda Local XXI</i>

### C.2. Processo de desenvolvimento

A recolha de dados e o processo de informação é composta pelas etapas como consta na figura C2.

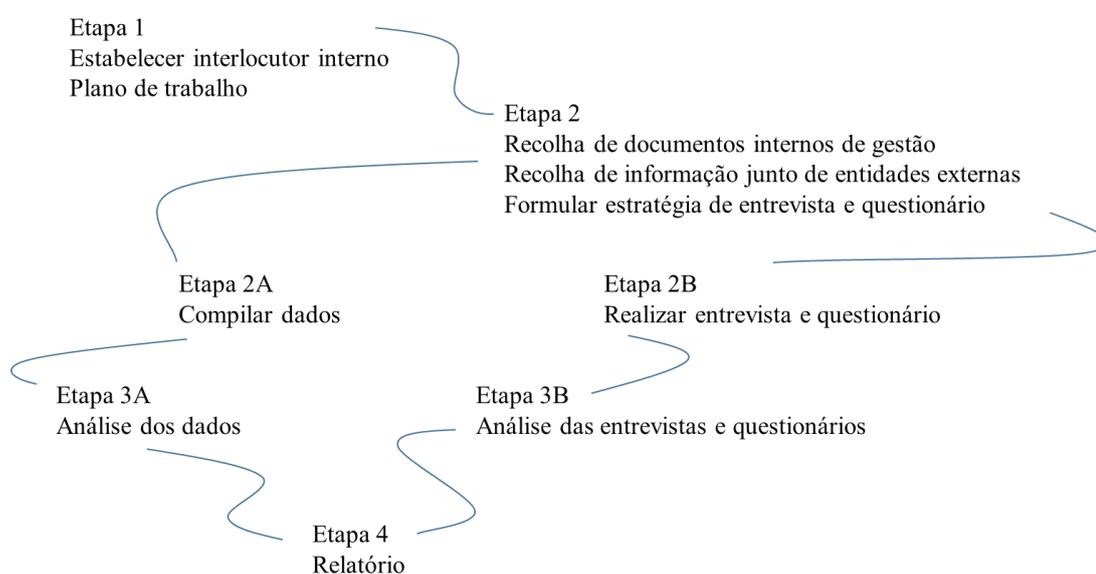


Figura C2 – Etapas de recolha de dados e processo de informação.

O interlocutor interno tem de pertencer ao topo da administração ou por ela referenciado.

### C.3. Informação e recursos necessários

- Pesquisa de literatura inerente às temáticas em estudo.
- Informação a recolher na Câmara Municipal de Loures:

#### **Objectivo NGP**

<i>Dados</i>	<i>Recursos</i>
Plano Estratégico Instrumentos de gestão em curso Sistema de Apoio à Decisão QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização Plano Plurianual de Investimentos Relatório anual de execução das unidades orgânicas Relatório anual SIADAP 1 Relatório anual CAF Normas e Regulamentos Relatório sobre Livros de reclamações e reclamações (entre outros)	Apoio institucional na obtenção de informação junto das unidades orgânicas da Câmara Municipal de Loures

#### **Objectivo Cidades Inteligentes e Cidades Sustentáveis**

<i>Dados</i>	<i>Recursos</i>
Informação de suporte aos <i>Indicadores de sustentabilidade urbana</i> Sistemas de informação existentes Mecanismos disponibilizados para a participação pública	Apoio institucional na obtenção de informação junto das unidades orgânicas da Câmara Municipal de Loures Apoio institucional na obtenção de informação e consulta a Empresas Municipais/Intermunicipais/Municipalizadas Apoio institucional na obtenção de informação e consulta a entidades externas

#### **Objectivo Entrevista**

<i>Dados</i>	<i>Recursos</i>
Resposta a questões sobre a gestão autárquica	Cedência de resposta do Presidente da Câmara Municipal de Loures

#### **Objectivo Questionários**

<i>Dados</i>	<i>Recursos</i>
Preenchimento de questionário por: órgãos municipais, funcionários e munícipes/cidadão	Apoio institucional na elaboração, divulgação e recolha da informação

### **Objectivo Outra informação**

- Programa Eleitoral
  - Identificação e mapeamento das competências descentralizadas em cada uma das unidades orgânicas tendo como guia o organograma da macroestrutura da Câmara Municipal de Loures
  - Plano Plurianual de Investimento
  - Grandes Opções do Plano e Actividades
  - Plano Director Municipal
  - Outros documentos de performance ou estratégia ou relacionados com o processo de gestão (visão, missão, entre outros)
- O contacto para recolha da informação de entidades externas tem de ser analisado em conjunto com o interlocutor interno.

### **C.4. Unidade de Análise**

Embora o projecto incida sobre a prática de gestão com indicação do grau de desempenho no âmbito tecnológico e sustentável, o foco é a prática de gestão utilizada em unidades operacionais e de serviços em vez de um nível financeiro e económico.

Fazem parte da unidade de análise o espaço temporal situado na verificação do serviço desenvolvido durante o ano de 2014 com os objectivos definidos em 2013 para 2014, programa eleitoral de 2013 e a reflexão dos planos de acção e melhorias nos objectivos definidos em 2014 para 2015.

### **C.5. Entrevista**

É fundamental realizar a entrevista com o Presidente da Câmara Municipal de Loures pois independentemente do tamanho da equipa de gestão que possua, as linhas estratégicas são da sua competência directa.

### **C.6. Questionários**

Os questionários têm de ser efectuados aos recursos humanos na perspectiva da obtenção da própria opinião da prestação dos serviços da câmara à comunidade; e ao munícipes, obtendo a reacção aos serviços efectuados (com a colaboração das Juntas de Freguesia e a

municípios com idade superior a 18 anos).

#### **D. Gestão de dados**

Todos os dados recolhidos serão compilados e sintetizados em suporte de excel para uma melhor interligação de informação.

#### **E. Análise de dados**

Para captar as práticas de gestão da Câmara Municipal de Loures é importante considerar todas as partes da seguinte estrutura:

- *Tarefa* Qual e o que se faz
- *Tempo* Quantas vezes é realizada
- *Recursos* Que recursos são utilizados
- *Pessoas* Quem realmente faz a tarefa
- *Resultados* Porque é que a tarefa que está sendo feita/o que pretendem alcançar

A cada recolha de dados ou informação é essencial realizar pequenos relatórios evidenciando os pontos base de análise. É importante que o interlocutor tenha conhecimento desses relatórios parciais.

#### **E.1. Interligação de dados e critérios de interpretação das evidências**

Utilizar matriz com valorização ponderada para tratamento de dados, tabelar de relevante ou irrelevante informação geral e categorizar o desempenho como alta/média/baixo.

Nos critérios de interpretação considerar o aspecto confidencial, privado e de divulgação.

Utilizar a sigla EA para Evento Adverso, em situações de difícil recolha dos dados, definir tempo de gestão do conflito. A intervenção do interlocutor é essencial.

#### **F. Esboço de relatório de Estudo de Caso**

Após confrontação das análises (em conjunto com o interlocutor e orientador) e relatórios parciais a informação será documentada em detalhe em relatório estruturado conforme indicado no Regulamento dos 2.os ciclos do Instituto Superior de Gestão.

## **G. Divulgação de resultados**

A disseminação dos resultados no sector académico fica a cargo do Instituto superior de Gestão e a divulgação para a comunidade e participantes fica à disponibilidade da Câmara Municipal de Loures.

## Anexo 2 - Esboço de relatório para casos únicos de investigação

### 1. Introdução e Justificação

### 2. Metodologia

- a. Como o processo foi realizado? (Descrever o processo de selecção do caso e fontes de ..... recolha de dados, bem como a forma como os dados foram recolhidos).
  - b. Que suposições existem (se houverem)?
  - c. Existem limitações no método?
  - d. Que instrumentos foram usados para recolher os dados? (podem ser incluídos alguns ou todos no apêndice)
  - e. A(s) amostra(s) está / estão a ser utilizados?
  - f. Qual o período de tempo em que foi recolhida a informação?
3. O Problema (identificar qual o problema, a razão da sua importância, como foi identificado, o processo de identificação foi efectivo)
4. As medidas tomadas para resolver o problema (o que foi efectuado – actividades/ intervenções/informação obtida – onde, por quem e para quem), por exemplo:

Actividade	Onde	Por quem	Para quem
<b>Fase 1: Sensibilização</b>			
<u>Sensibilização da liderança</u> inclui revisão de políticas, programa do regime interno de funcionários)	Distrito/Região	Programa de gestão de recursos humanos	Líderes
<u>Sensibilização dos gestores</u> (com base nas evidências verificar junto dos gestores exista integração de actividades)	Instalações	Programa de gestão de recursos humanos	Gestores
Sensibilização da comunidade (trabalhar com os grupos da comunidade explicando as actividades aprovadas pela liderança e de que forma podem usufruir dos serviços)	Áreas de captação da comunidade	Programa de gestão de recursos humanos	Membros da comunidade
<b>Fase 2: Integração</b>			
Avaliações de unidades	Instalações seleccionadas	Programa de gestão de recursos humanos, Representantes da entidade	Entidade, Programa de gestão de recursos humanos
Formação de prestadores de serviços	Instalações seleccionadas	Parceiros locais de implementação (PLI)	Funcionários
Distribuição de orientações aos funcionários	Instalações	Programa de gestão de recursos humanos, Gestores	Funcionários

Melhorias da infraestrutura	Instalações	Contratante	Instalação
<b>Fase 3: Alcance</b>			
Identificar parceiros com que se deseja trabalhar	Instalações seleccionadas	Funcionários	Beneficiários
Formação	Instalações	Parceiros locais de implementação (PLI)	Parceiros
Fornecimento de ferramentas	-	Projecto	Parceiros
Supervisão	-	Parceiros supervisores	Parceiros
<b>Fase 4: M&amp;A – Monitorização e avaliação</b>			
Reavaliações	Amostra de instalações seleccionadas	Programa de gestão de recursos humanos Gestores Juventude	Instalações Programa de gestão de recursos humanos
Entrevistas ‘Cliente Mistério’	Instalações	Formação de clientes Mistério	-
Monitorização de visitas	Instalações, Parceiros	Programa de gestão de recursos humanos Parceiros supervisores	Funcionários Programa de gestão de recursos humanos

5. Os resultados

6. Os desafios e como eles foram acolhidos e ultrapassados

7. Para além dos resultados – serão os resultados acima obtidos sustentáveis? Criar uma abordagem integrada programática

8. Lições Aprendidas: programáticas/técnicas/financeiras/processos/...

9. Conclusão

10. Apêndices

### **Anexo 3 - Entrevistados**

Presidente da Câmara Municipal de Loures Bernardino Soares

#### **Anexo 4 - Guião da Entrevista ao Presidente da Câmara**

1. Têm sido definidas estratégias de longo prazo para o município? Há quantos anos?
2. Há a definição de objectivos para toda a estrutura?
3. Considera que a definição de objectivos consiste numa mais-valia para a estrutura?
4. Há a definição de objectivos para cada departamento/sector?
5. Estão definidos mecanismos de avaliação do cumprimento desses objectivos?
6. Quantos funcionários tem a Autarquia?
7. Os funcionários da CM têm mostrado disponibilidade para cumprirem esses objectivos?
8. Há monitorização do trabalho desenvolvido? Há mecanismos de avaliação de resultados?
9. Os resultados dessa monitorização têm-se materializado no aumento da eficiência e eficácia organizacional da CM?
10. Há estratégias de motivação dos funcionários? Quais?
11. A CM aposta na formação dos seus funcionários?
12. Existe algum plano de formação para os funcionários da Autarquia? Que áreas de formação estão cobertas?
13. Considera que existem maus vícios adquiridos pelos funcionários?
14. Houve alguma reestruturação na concepção do trabalho interno de forma a facilitar procedimentos e processos?
15. A atitude dos funcionários perante essa mudança foi positiva e construtiva?
16. A reestruturação em causa foi radical ou teve em conta o que era efectuado anteriormente, tendo sido projectados mecanismos de adaptação?
17. Houve a participação dos funcionários na redefinição dos procedimentos?  
Qual? Em que moldes?
18. É efectuada a avaliação de desempenho dos funcionários desta CM? Qual o documento de base?
19. É habitual emitir notas internas de informação aos funcionários?
20. Que meios são usados para as comunicações externas com os munícipes?
21. São apresentadas muitas reclamações/sugestões sobre os serviços prestados pela Autarquia?
22. Que estratégia é seguida para colmatar a visão tradicional negativa do atendimento nos serviços públicos?
23. Há preocupações com a qualidade dos serviços prestados pela Autarquia?
24. Qual é a extensão do uso das TICE na Autarquia? Em que moldes são utilizadas essas ferramentas?

25. Os vários departamentos/sectores da Autarquia estão ligados em rede? Que ligações existem com o exterior?

26. Há monitorização orçamental de forma a controlar os gastos da Autarquia?

Quental (2006:22), reúne um conjunto de questões a ter em consideração consoante os elementos da governança:

<i>Elemento da governança</i>	<i>Questões</i>
Instituições e leis	Quem elabora e aplica a legislação? Qual é a legislação e quais são as penalidades para quem não a cumpre? Quem resolve as disputas?
Direitos de participação e representação	De que forma pode o público influenciar ou contestar a legislação? Quem representa os cidadãos afectados ou interessados quando são tomadas decisões sobre assuntos públicos?
Nível de autoridade	A que nível deve residir a autoridade sobre assuntos de relevância regional?
Responsabilização e transparência	De que forma são responsabilizáveis os agentes cuja função é tomar decisões? Como podem os processos de decisão ser tornados mais transparentes?
Direitos de propriedade	Os detentores de recursos naturais devem ter o direito legal de os controlarem?
Fluxos financeiros e do mercado	De que forma as práticas financeiras, políticas económicas e os mercados influenciam a autoridade sobre matérias públicas?
Ciência e risco	De que forma são as ciências ecológica e sociais incorporadas nas decisões de modo a reduzir o risco para as pessoas e para os ecossistemas?

## **Anexo 5 - Guião da Entrevista ao dirigente da unidade orgânica**

1. Existe a prática do trabalho em equipa entre o executivo camarário e os funcionários da CM?
2. Os funcionários da CM são chamados a participar com contributos para o plano de actividades anual da CM? Como?
3. São seguidas estratégias de motivação dos funcionários? Quais?
4. Há monitorização do trabalho desenvolvido? Há mecanismos de avaliação de resultados?
5. Os resultados dessa monitorização têm-se materializado no aumento da eficiência e eficácia organizacional da CM?
6. A CM aposta na formação dos seus funcionários? Em que áreas?
7. Considera que existe uma cultura de maus vícios entre os funcionários?
8. Houve alguma reestruturação/modernização na estrutura ou organização da do trabalho interno de forma a facilitar procedimentos e processos?
9. Qual foi a atitude dos funcionários perante essa mudança?
10. A reestruturação em causa foi radical ou teve em conta o que era efectuado anteriormente, tendo sido consideradas formas de adaptação?
11. Houve a participação dos funcionários na redefinição dos procedimentos? Qual? Em que moldes?
12. Que comunicações internas são efectuadas?
13. São apresentadas muitas reclamações/sugestões sobre os serviços prestados pela Autarquia?
14. Que estratégia é seguida para colmatar a visão tradicional negativa do atendimento nos serviços públicos?
15. É efectuada a avaliação de desempenho dos funcionários desta CM?
16. Concorde com o modelo que é seguido?
17. Estão definidos mecanismos de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Autarquia?
18. Há uma utilização fluente das TICE por parte dos funcionários?
19. Existe um plano de formação dos funcionários, nesta área?
20. Que percentagem de funcionários sabe utiliza-las? E quantos a usam no dia-a-dia de trabalho?



## PLANO DE TRABALHO

---

A Nova Gestão Pública e a Sustentabilidade no Sector Público  
Autárquico na óptica das Cidades Inteligentes e Sustentáveis.  
Estudo de caso da Câmara Municipal de Loures.

ISG: Prof. Doutor Álvaro Dias

CMLoures: Rui Francisco

Carla Caetano  
17. Outubro. 2014

## Índice

1. Enquadramento .....	2
2. Introdução .....	2
3. Objectivos .....	3
3.1 Objectivo geral .....	3
3.2 Objectivos específicos .....	3
4. Recursos .....	5
5. Calendarização e Monitorização .....	6
ANEXO - Indicadores de Sustentabilidade Urbana .....	7

### 1. ENQUADRAMENTO

---

O plano de trabalho solicitado pelo Presidente da Câmara Municipal de Loures na reunião de 09.10.2014 está inserido no desenvolvimento da tese de dissertação do Mestrado em Gestão Pública, a qual é parte integrante do plano de estudos do Instituto Superior de Gestão (ISG).

O período de elaboração da dissertação tem como prazo um ano lectivo, ou seja, de Outubro de 2014 a Junho de 2015. Durante este período, no mês de Maio de 2015 decorrem os ajustes ao conteúdo da tese e no mês de Junho 2015 será efectuada a defesa perante um júri a designar pelo ISG.

### 2. INTRODUÇÃO

---

Devido ao fenómeno da internacionalização e globalização da economia, a procura de produtividade e de maior eficiência de gestão dos serviços públicos é um assunto relevante para a actual realidade económica e para as boas práticas de Gestão e necessidade de uma coesão no trabalho transversal entre áreas funcionais com um fluxo bidireccional de informação e de uma percepção contínua envolvente e de adaptação à mudança, alinhados com a visão da cidadania participativa e inovação social e tecnológica

Apesar dos princípios da Nova Gestão Pública orientarem a gestão quer pública ou privada para a obtenção de resultados, que na gestão privada significam lucros, na administração pública significam valor público, interesse público e expectativas que são medidos pelo alcance de indicadores sociais, económicos, ambientais e tecnológicos.

A gestão pública local complementa-se com o instrumento de gestão sob o modelo Cidade Inteligente (Smart Cítie) permitindo uma gestão de maior qualidade e eficiência por forma a que os territórios superem os desafios com os quais se deparam actualmente; e também com o instrumento de gestão sob o modelo Cidade Sustentável por ter de incluir o desenvolvimento sustentável nessa gestão.

### 3. OBJECTIVOS

Devido ao entrosamento das temáticas em estudo e respectivo modelo hipotético, não existe uma identificação dos objectivos por numeração ordinária.

#### 3.1 OBJECTIVO GERAL

<i>Objectivo</i>	<i>Designação</i>
Nova Gestão Pública (NGP)	avaliar se a CMLoures está organizada sob os princípios da NGP, que princípios estão presentes na estrutura organizacional e que tipo de serviços são fornecidos
Cidades Inteligentes	avaliar o grau de execução dos pressupostos de Cidades Inteligentes
Cidades Sustentáveis	avaliar o grau de execução dos pressupostos de Cidades Sustentáveis

#### 3.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

<i>Dimensão</i>	<i>Objectivo</i>	<i>Cidades Inteligentes e Cidades Sustentáveis</i>
<i>Governança</i>		Verificação dos <i>Indicadores de sustentabilidade urbana</i> (em anexo)
<i>Construção e Infraestruturas Sustentáveis</i>		
<i>Mobilidade</i>		
<i>Edificado</i>		
<i>Oportunidades</i>		
<i>Planeamento e ordenamento territorial</i>		
<i>Questões ambientais</i>		
<i>Segurança e aspectos sociais</i>		
<i>Serviços e equipamento</i>		

<i>Objectivo</i>	<i>Nova Gestão Pública</i>	
<i>Dimensão</i>		
<b>Governança</b>	Padrões explícitos de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ênfase nos objectivos e metas</li> <li>. avaliação de desempenho dos gestores públicos</li> <li>. mecanismo de avaliação de eficiência e eficácia</li> <li>. avaliação de desempenho da unidade orgânica</li> <li>. monitorização de melhoria contínua dos níveis e padrões de prestação de serviços</li> </ul>
	Controlo de resultados e qualidade do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>. relação recursos disponíveis vs resultados</li> </ul>
	Desagregação de unidades burocráticas e Descentralização - Sub-delegação e/ou transferência de competências e Concessões	<ul style="list-style-type: none"> <li>. eficiência nos tempos de resposta</li> <li>. existência de cooperativismo centralizado de unidades mais pequenas</li> <li>. mecanismo adoptado para substituir “burocrata sem rosto” pelo contacto mais directo com o cidadão</li> </ul>
	Competitividade na prestação do serviço público	<ul style="list-style-type: none"> <li>. mecanismos de fomento de competitividade nos fornecedores de serviços (externos e interno): externo – relação qualidade-preço interno – eficiência no atendimento, disposição e direccionamento para o cidadão</li> <li>. mecanismo de monitorização da qualidade</li> </ul>
	Estilo de gestão equiparado ao sector privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>. mecanismo de eficiência na prestação de serviços</li> <li>. controlo de riscos de gestão</li> <li>. mecanismo de recompensa de desempenho ou práticas de trabalho mais flexíveis</li> </ul>
	Disciplina e economia no uso de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. relação recursos humanos vs financeiros</li> </ul>

#### 4. RECURSOS

<i>Objectivo</i>	<i>Dados</i>	<i>Recursos</i>
NGP	Plano Estratégico Instrumentos de gestão em curso Sistema de Apoio à Decisão QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização Plano Plurianual de Investimentos Relatório anual de execução das unidades orgânicas Relatório anual SIADAP Relatório anual CAF Normas e Regulamentos Relatório sobre Livros de reclamações e reclamações (entre outros)	Apoio institucional na obtenção de informação junto das unidades orgânicas da CMLoures
Cidades Inteligentes e Cidades Sustentáveis	Informação de suporte aos <i>Indicadores de sustentabilidade urbana</i> (em anexo) Sistemas de informação existentes Mecanismos disponibilizados para a participação pública	Apoio institucional na obtenção de informação junto das unidades orgânicas da CMLoures Apoio institucional na obtenção de informação e consulta a Empresas Municipais/Intermunicipais/Municipalizadas Apoio institucional na obtenção de informação e consulta a entidades externas
Entrevista	Resposta a questões sobre a gestão autárquica	Cedência de resposta do Presidente da Câmara Municipal de Loures
Questionários	Preenchimento de questionário por: órgãos municipais, funcionários e munícipes/cidadão	Apoio institucional na elaboração, divulgação e recolha da informação

Os dados serão relacionados faseadamente com a elaboração de documentos de análise de suporte à dissertação.

É essencial o apoio institucional na obtenção de dados junto de entidades externas.

Em paralelo à recolha de dados pretende-se efectuar uma entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Loures, questionários aos órgãos, deliberativo e executivo do Município de Loures, Munícipes/Cidadão e funcionários. A informação de suporte aos questionários e entrevista será previamente sujeita a aprovação pelo Presidente da Câmara Municipal de Loures.

## 5. CALENDARIZAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

---

<i>Tipo de informação</i>	<i>Calendarização prevista*</i>
<i>Dados</i>	Entre Novembro 2014 e Março 2015
<i>Entrevista</i>	Janeiro/Fevereiro 2015
<i>Questionários</i>	Janeiro/Fevereiro 2015

\*pode estar sujeita a alterações

A monitorização de recolha de dados será efectuada com a verificação dos documentos de análise que forem sendo produzidos.

Nenhuma consulta, contacto, apoio institucional ou desenvolvimento será realizado sem a prévia verificação do interlocutor da CMLoures – Rui Francisco.

## Anexo 7 – Lista de reuniões

DATA	TIPO	ASSUNTO	ENTIDAD	CONTACTO	RESUMO
22.07.2014	Reunião	Tese	ISG	Álvaro Dias	Aceite proposta de tese. Introdução-Temática até 31.07.2014 e Conceito Adm Pública até 30.09.2014
22.07.2014	Requerimento	Tese	ISG	Hugo	Requerimento de tese entregue secretaria
27.07.2014	Envio	Introdução	ISG	Álvaro Dias	Envio da Introdução
03.10.2014	Envio	Cap I	ISG	Álvaro Dias	Envio do Cap I - Adm Pública
06.10.2014	Reunião	Tese	ISG	Álvaro Dias	Briefing sobre reunião com Presidente CMLoures
09.10.2014	Reunião	Tese	CMLoures	Presidente	Reunião Presidente CMLoures. Solicitado Plano de Trabalho
17.10.2014	Envio	Plano Trabalho	CMLoures	Rui Francisco	Envio de Plano de Trabalho
22.10.2014	Reunião	Plano Trabalho	CMLoures	Rui Francisco	Ajuste de estratégia para alcançar objectivos definidos
21.11.2014	Envio	SIADAP1	CMLoures	Rui Francisco	Solicitado relatórios do SIADAP1 das diversas unidades orgânicas
15.12.2014	Envio	Programa Eleitoral	CMLoures	Rui Francisco	Envio de Sistematização do Programa Eleitoral para classificação do nível de priorização
23.01.2015	Recebido	SIADAP1	CMLoures	Rui Francisco	Recebidos relatórios SIADAP1
12.02.2015	Recolha	Livro	Embaixada	Finlândia	Recolha do livro 100 ideias inovação social
18.02.2015	Reunião	Cap II e III	ISG	Álvaro Dias	Revisão Cap II - Metodologia e Cap II - Conceitos CI/CS/NGP até 15.03.2015
31.03.2015	Reunião	Tese	ISG	Álvaro Dias	Reestruturar modelo teórico - ponto 3.4.2 e elaborar análise
Abril-Maio 2015	Envio	Dados	CMLoures	Rui Francisco	Recolha de dados
16.04.2015	Envio	Cap IV	ISG	Álvaro Dias	Verificação das variáveis modelo de análise
07.05.2015	Reunião	Cap IV	ISG	Álvaro Dias	Verificação de pontos do Cap V - Análise e modelo de análise
29.05.2015	Envio	Cap IV	ISG	Álvaro Dias	Envio Cap IV - Análise
04.06.2015	Envio	Cap V	ISG	Álvaro Dias	Envio Cap V - Conclusões
15.06.2015	Envio	Tese	ISG	Álvaro Dias	Envio final tese
17.06.2015	Recebido	Tese	ISG	Álvaro Dias	Informação da entrega da declaração na secretaria para defesa

## Anexo 8 - Programa Eleitoral 2013 – Lista de prioridades

**Visão** (não existe) | Loures um território sustentável, atractivo para investir e trabalhar, com base económica diversificada e moderna, suportada nas actividades agro-florestais, na indústria agro-alimentar, nos serviços avançados, na economia social, na economia residencial e no turismo com um nível de produção, dinamização e divulgação cultural de referência. Uma comunidade jovem, inovadora e empreendedora, preparada para os desafios da globalização e da sociedade do conhecimento. uma sociedade civil participativa e uma administração mais acessível e melhor preparada para aumentar a competitividade e a notoriedade de Seia, notoriedade de Seia, para dinamizar investimentos estruturantes, para promover a internacionalização das empresas. uma comunidade coesa assumindo a diversidade como um recurso

**Missão** | null

**Prioridades** | Promoção da qualidade de vida  
Escola Pública de qualidade  
Cuidados de saúde básicos para todos  
Apoio aos grupos sociais mais vulneráveis  
Potenciar riqueza e diversidade do território para atrair investimento  
Parceria com agentes económicos  
Serviço público de qualidade de resposta, transparente, participativo e sem desperdício  
Valorizar recursos e ambiente  
Melhorar as condições de trabalho, e de participação dos trabalhadores

Área	Sub-área	Objectivos	Prioridade	
Educação	Geral	Promover o ensino de excelência com espaços de qualidade, associados a recursos educativos adequados e motivadores.	5	
		Promoção da interligação entre as dinâmicas das várias escolas e agrupamentos.	4	
		Elaboração de uma nova Carta Educativa do Concelho	3	
		Renegociar com o Ministério da Educação e Ciência (MEC), o Contrato de Execução existente (obras em escolas e novos pavilhões).	4	
		Reforço do pessoal não docente.	5	
		Criação de uma rede de Centros de Recursos Educativos (enfoque na história e tradição do concelho e na inovação)	2	
		Integração dos jovens na comunidade educativa	3	
	Pré-Escolar	Alargar a cobertura da educação pré-escolar a todas as crianças a partir dos 3 anos.	4	
		Inserir os Jardins de Infância em estabelecimentos EB1/II	3	
	Ensino Básico e Secundário	Defender a obrigatoriedade de frequência do pré-escolar a partir dos cinco anos, junto do MEC	3	
		Adaptar os edifícios escolares às necessidades atuais e futuras (acessos facilitados e espaço para as AEC's)	5	
		Construção de novas escolas ou requalificação das actuais (Camarate, Frielas, Unhos e Sacavém)	5	
		Remoção das placas de amianto das escolas do Concelho	4	
		Promover o trabalho em rede entre todas as escolas/agrupamentos do concelho (projetos educativos inseridos nos Projetos Educativos Municipais)	4	
		Reintroduzir, apoiando e dinamizando, a Mostra de Projetos Educativos	5	
		Dinamizar o Conselho Municipal de Educação e alargar a participação aos directores dos agrupamentos/escolas.	5	
	Apoio na criação e manutenção de unidades de apoio aos alunos e crianças com Necessidades Educativas Especiais (NEE).	5		
	Ensino Profissional	Formação contextualizada entre escolas e centro de formação com o tecido empresarial local	3	
	Acção Social	Desenvolver a Bolsa de fornecimento e troca de Manuais Escolares	3	
		Criar equipas multidisciplinares de apoio às escolas e famílias (psicólogos, assistentes sociais, terapeutas, mediadores e animadores sociais)	4	
	Associação de Pais	Apoios da acção das Associações de Pais	3	
	Juventude	Geral	Apoiar os jovens criadores culturais	4
			Apoiar as jovens bandas e artistas musicais do concelho	4
Dinamizar, em parceria com as Juntas de Freguesia, trabalhos de jovens grafiteiros e artistas plásticos do Concelho			4	
Protocolar com Núcleos Científicos do Ensino Superior com a Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica ("Ciência Viva")			2	
Criar o programa "Conhece os teus direitos" que, em parceria com o Movimento Sindical e os Serviços Jurídicos da Câmara Municipal de Loures			2	
Aconselhamento jurídico e financeiro no Gabinete de Apoio à Juventude na procura de habitação jovem			2	
Criação de um portal de oferta/procura de emprego para apoio aos jovens			2	
Revitalizar o Conselho Municipal da Juventude			4	
Idosos	Geral	Apoiar as Associações de Reformados e Pensionistas	5	
		Promover e incentivar a participação desta faixa etária nas instituições locais em programas intergeracionais	3	
		Desenvolver e ampliar a rede de Universidades Sénior	4	
		Promover e apoiar programas de desporto sénior	4	
		Manter e apoiar atividades que promovam o turismo sénior	3	
		Apoiar os Centros de Dia na dinamização de atividades desportivas, culturais e de lazer	4	
		Apoiar o alargamento da Rede Concelhia de Apoio Domiciliário	3	
		Criação de base de dados dinâmica dos idosos em situação de isolamento e risco	2	
		Articular com as forças de segurança e outras instituições locais, programas de apoio aos idosos em situação de isolamento	3	
		Criação de rede de entrega de refeições	2	
		Articular com o comércio local a entrega de compras ao domicílio aos idosos que necessitem	2	
		Criação de Programa Municipal de Obras e Arranjos em Domicílios de idosos	2	
Fomentar e apoiar a criação de lares, quer pela rede pública e IPSS	3			
Cultura	Museus	Apoiar as dinâmicas dos Museus Municipais	5	
		Criação do Museu da República, recuperação do edifício onde foi implantada a 4 de Outubro de 1910	3	
		Potenciar a utilização do acervo documental no Forte de Sacavém e do Arquivo Nacional de Imagens de Bucelas	4	
	Bibliotecas e Arquivos	Construir a Biblioteca de Sacavém	5	
		Apoiar a dinâmica da Biblioteca Municipal José Saramago	5	
		Apoiar as bibliotecas na participação de concursos nacionais e internacionais	3	
		Criar rede entre bibliotecas escolares, locais e municipais	4	
Promoção e divulgação da documentação relativa à história local e regional existente nos arquivos municipais	4			

Área	Sub-área	Objetivos	Prioridade	
Cultura	Actividades Artísticas	Retomar as iniciativas de apoio à formação e divulgação no domínio das artes plásticas e das artes de espectáculo (cinema, teatro, dança, música)	3	
		Apoiar as Associações e Coletividades que promovem atividades de cariz cultural	5	
		Fazer um levantamento dos espaços, públicos e privados, em que seja possível a realização de espectáculos e actividades culturais e artísticas	4	
		Fomentar uma Rede de Arte	3	
Património	Geral	Festas do Concelho: divulgação da actividade artística, cultural e desportiva, bem como das atividades das empresas, da agricultura e do comércio	5	
		Fomentar parcerias com vista à fruição pública e valorização cultural de imóveis de valor patrimonial	4	
		Promover visitas de divulgação do património cultural construído	4	
		Criar incentivos vários à participação de empresas e particulares na recuperação de património construído	3	
		Estudar a viabilidade da recuperação do Palácio Vale Flor e procurar soluções que a concretizem	3	
Saúde	Hospital Beatriz Ângelo	Identificar, através de sinalética adequada, os edifícios que integrem o património construído	3	
		Reivindicar, junto do Ministério da Saúde, o alargamento a toda a população do concelho do acesso ao Hospital Beatriz Ângelo	2	
	Centros de Saúde	Monitorizar e acompanhar os serviços do Hospital Beatriz Ângelo (acessos, transportes e estacionamento)	5	
		Exigir a concretização e acompanhar a construção da Unidade de Saúde Familiar de Santa Iria Azóia.	5	
		Reivindicar a melhoria dos espaços e a construção de novos Centros de Saúde que sirvam as populações de Apelação, Bobadela, Camarate, Fanhões, Moscavide, Santo António do Tojal, S. Julião do Tojal e Unhos	5	
		Exigir a reabertura do Atendimento Prolongado nos Centros de Saúde de Santo António dos Cavaleiros e Sacavém/Moscavide	4	
	Educação para a Saúde	Implementar o Plano Loures Saudável e envolver o Movimento Associativo	2	
		Incentivar operações de rastreio de determinadas doenças	3	
		Reactivar o Conselho Municipal de Saúde	2	
		Em parceria com os agricultores locais, incentivar o consumo de produtos hortícolas e frutícolas de produção concelhia, como forma de promoção da saúde	2	
Acção Social	Geral	Criar um Plano de Desenvolvimento Social	3	
		Apoio à infância	Promover o alargamento da oferta existente (berçários e creches), quer na rede pública, quer em colaboração com as instituições locais	4
	IPSS	Apoiar as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na sua atividade e beneficiação dos seus equipamentos	4	
		Criar um Programa Anual de Apoio às IPSS, técnico e financeiro, para a Construção e Beneficiação de Edifícios e Equipamentos	3	
População com deficiência ou mobilidade reduzida	Geral	Acompanhar as IPSS na elaboração de projectos de candidaturas que promovam projetos de apoio social	5	
		Exigir da Segurança Social o alargamento dos protocolos com as IPSS do concelho nas várias valências	5	
		Apoiar a criação de um Centro de Atividades Ocupacionais e Formação Profissional para jovens e jovens adultos com deficiência	5	
		Promover o levantamento sistemático das barreiras arquitetónicas existentes nos edifícios e espaços públicos, visando eliminá-las	5	
		Desenvolver programas de adaptação das informações municipais, palestras, reuniões, seminários e publicações (cidadãos amblíopes, cegos e surdos)	3	
		Exigir às empresas o cumprimento da legislação no que se refere à existência de transportes adaptados à disposição dos cidadãos com dificuldades de mobilidade	4	
População Migrante	Geral	Organizar a Ludintegra	2	
		Promover a prática de desportos adaptados, organizando encontros e campeonatos das diversas modalidades	3	
		Acompanhar as situações de grupos de migrantes que se fixam no nosso concelho	4	
Desporto	Encontros Desportivos	Criar um Programa de Integração	4	
		Promover aulas de Português	2	
		Articular e conhecer os programas que o Centro Português de Refugiados desenvolve	3	
		Geral	Beneficiação de instalações desportivas das associações que permitam a formação e a prática alargada de modalidades desportivas variadas	3
			Retomar a dinâmica e filosofia do projeto Interescolas	2
			Reactivar os encontros concelhios de ginástica - Ginno Loures	5
			Organizar um Plano Descentralizado de Caminhadas - Todos a andar	4
Associações Coletividades	Geral	Criar uma bolsa de dinamizadores para a promoção e dinamização da prática do Xadrez nas escolas	4	
		Criar um programa de apoio à prática de desporto informal	4	
		Realizar anualmente os "Jogos da Paz" nas diferentes modalidades desportivas e adaptadas	2	
Segurança Pública	Forças de Segurança	Criação de Gabinete de apoio ao Movimento Associativo com nomeação de interlocutor da CMLoures	4	
		Elaborar um novo Regulamento Municipal de Apoios	5	
		Elaborar um Regulamento do Estatuto de Utilidade Pública Municipal	2	
		Criar uma página, no sítio da Câmara, onde passarão a figurar todos os apoios concedidos ao Movimento Associativo	5	
	Bombeiros	Reapreciar os protocolos existentes entre o município e as associações	3	
		Dinamizar o Conselho Municipal do Movimento Associativo	4	
		Manter e alargar programas integrados de segurança	4	
		Projectos de segurança nas escolas (em conjunto com as forças de segurança) com maior dinamização do Programa Escola Segura	3	
Protecção Civil	Adequar o Plano de Iluminação Pública à segurança da população	5		
	Acompanhar o reforço de meios logísticos, materiais e humanos das forças de segurança (PSP e GNR)	5		
	Aprofundar a política de apoio às Associações de Bombeiros do Concelho	5		
	Dinamizar o Concelho Municipal de Segurança	5		
Planeamento e Ordenamento do Território	PDM	Criar Programa de Controlo de Áreas em Risco Geológico	3	
		Promover simulacros e ensaios em todos os edifícios municipais ou com serviços municipais	3	
		Promover acções de sensibilização e formação	5	
		Elaborar Planos de Evacuação e Segurança	4	
	AUGI - Bairros de Génese	Regularizar as áreas urbanas de génese ilegal, desenvolvendo loteamentos ou planos de pormenor	5	
Transportes e Mobilidade	Transportes públicos	Concluir e implementar a revisão do Plano Director Municipal de Loures	5	
		Descentralizar serviços de atendimento de urbanismo pelas unidades territoriais principais do Concelho	4	
		Simplificação administrativa dos serviços	4	
		Criar condições de instalação de pólos tecnológicos	4	
		Diversificar os modos de mobilidade (pedestre, ciclovias, transporte público)	4	
		Promover uso do comboio na zona oriental	3	
Transportes e Mobilidade	Transportes públicos	Melhorar o acesso pedonal na zona oriental	3	
		Reorganizar e alargar zonas de estacionamento de automóveis e de estacionamento de bicicletas na zona oriental	3	
		Promover comércio e serviços na zona oriental	4	
		Reestruturação da rede de transportes públicos	5	
		Garantir o acesso em transporte público ao Hospital Beatriz Ângelo numa nova linha rodoviária de ligação a Loures e St.º Ant. Cavaleiros	4	

Área	Sub-área	Objetivos	Prioridade		
Transportes e Mobilidade	Modos Suaves	Execução progressiva de percursos cicláveis e pedestres	3		
	Rede viária	Recuperação da rede viária com planificação das prioridades conjuntamente com as Juntas de Freguesia e população	5		
		Exigir junto da Administração Central da execução da saída da A1 em S. João da Talha	5		
		Definir e implementar áreas de acalmia de tráfego em zonas de acesso local, residencial, interior e núcleos históricos	3		
	Estacionamento	Enquadrar soluções de estacionamento automóvel nos núcleos urbanos ou periféria	2		
	Cargas e Descargas	Ordenar funcionamento de cargas e descargas nos principais núcleos urbanos	3		
		Criar o Conselho Municipal de Mobilidade de Loures/Conselho Municipal de Trânsito, Acessibilidades e Estacionamento (operadores de transporte, gestores de infraestruturas, segurança e agentes locais)	5		
	Valorização do espaço público	Recuperação e renovação urbana de espaços públicos existentes	5		
		Implementar plano estruturado de acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida	5		
		Disponibilizar bolsa de edificado municipal e particular desocupado para actividades potenciadoras de emprego	3		
Formalizar parcerias com agentes locais e Juntas de Freguesia para promover a execução de obras de conservação no edificado existente		3			
Ambiente	Geral	Continuar a despoluição do rio Trancão	4		
		Restabelecer o contacto da população com o rio Tejo	5		
		Divulgar o consumo global de água potável, perdas de água, consumos de cada edifício ou equipamento municipal	4		
		Implementar a lavagem de ruas e a lavagem de contentores, com água subterrânea não tratada (poços e furos) e com águas residuais tratadas das ETAR's	4		
		Reduzir as perdas de água na rede de abastecimento	5		
		Reduzir os odores provenientes da ETAR Frietas	3		
		Exigir a publicação sistemática das emissões de poluentes e controlo da qualidade do ar da incineradora de S. João da Talha	5		
		Promover a gestão sustentável dos resíduos urbanos com o aumento da triagem na fonte, alargando aos serviços municipais	3		
		Criar Programa de Educação Ambiental	3		
		Criação das Hortas Escolares	2		
	Espaços verdes	Promover ligação entre estruturas verdes	3		
		Implementar sistema de corredores verdes	3		
		Execução de novos parques urbanos (extensão Parque da Cidade, Parque urbano Cidade Nova, Parque Urbano Camarate)	3		
		Criar Parque do Trancão	3		
		Reabilitação e construção de espaços verdes e jardins públicos	4		
		Implementar Programa de Arborização Urbana	2		
		Fomentar a manutenção dos espaços pelos habitantes	3		
		Em parceria florestar espaços expectantes	2		
		Criar projecto de viveiros de espécies autóctones	3		
		Fomentar hortas urbanas	4		
	Racionalizar custos de manutenção de parques e jardins	5			
	Eficiência Energética	Melhorar a eficiência energética dos edifícios e frotas municipais	5		
		Apoiar tecnicamente os particulares e empresas na procura de financiamentos inerentes à eficiência energética	3		
		Promover a eficiência na utilização da energia em edifícios municipais e espaço público	3		
		Divulgar o consumo global de energia, consumo de cada edifício e equipamento municipal	2		
	Agricultura, hortofruticultura e vitivinicultura	Criar Plano de Eficiência Energética e Agência Municipal de Energia	4		
		Sustituição progressiva na iluminação pública e semáforos de lâmpadas por LED ou equiparado	4		
Criar Banco de Terras de Loures		2			
Apoiar criação de circuitos mais curtos de distribuição (p.e. cabazes)		3			
Apoiar projectos de afirmação e desenvolvimento da Região Demarcada de Bucelas		5			
Melhorar a oferta turística da Rota dos Vinhos		5			
Promover concursos entre agricultores para partilha de boas práticas		3			
Incentivar e apoiar a criação de Hortas Comunitárias/Sociais		3			
Levantamento periódico do estado de conservação dos imóveis do Concelho		3			
Reabilitação urbana	Geral	Dinamizar mercados municipais e de freguesia	4		
		Fixação de quotas de habitação a custos acessíveis	2		
		Intervenção e reabilitação de património municipal significativo	4		
		Criar Programa Municipal de Reabilitação de Edifícios para Habitação	2		
		Criar Bolsa de Arrendamento para a Habitação	2		
		Programa de incentivo à instalação de empresas	3		
		Planear a intervenção e calendarização em núcleos urbanos concretos (Sacavém, Loures, Camarate, Moscavide)	5		
Promover a instalação de pólos culturais e de serviços	5				
Habitação Social	Geral	Criar e manter diagnóstico rigoroso das necessidades de habitação das populações articulado com a ocupação de habitações municipais	5		
		Promover a manutenção dos bairros (espaços exteriores e áreas comuns)	5		
		Proceder a reparações nas habitações sociais propriedade do município	5		
		Prevenir o incumprimento por parte dos moradores	5		
		Melhorar o tratamento dos processos em contencioso	4		
		Promover iniciativas com os agentes locais de dinamização cultural e ocupação de jovens	5		
		Promover junto da Administração Central a criação de um Plano Especial de Reajoamento	3		
		Criar Gabinete de Informação Logística	2		
		AUGI's/Bairros de Génese Ilegal	Geral	Admissão do pagamento em espécie das taxas de infraestruturas	2
				Concentrar o processo de licenciamento dos loteamentos e edificações num único serviço	4
Rever a tabela de taxas em vigor	4				
Avaliar a possibilidade do notário municipal celebrar escrituras de "divisão de coisa comum"	3				
Aprovar até final do 1.º semestre 2014 um calendário de trabalho sobre as AUGI's	4				
Economia e Criação de Emprego	Geral	Criar a Agência para o Investimento	5		
		Implementar nova metodologia no licenciamento dos projectos de investimentos para simplificação administrativo	3		
		Promover prática de relação e consulta permanente com os agentes económicos para iniciativa municipal de promoção económica	4		
		Apoiar a realização da Feira das Actividades Económicas	3		
		Criação de áreas de localização empresarial	4		
		Incentivar a criação de Associações de Empresas em cada área industrial	2		
		Articular com agentes locais, projectos de economia social	3		
		Estabelecer relações institucionais com entidades centrais ligadas à actividade económica	5		
		Apoiar a qualificação de recursos humanos	5		
		Valorizar fileiras dos resíduos e ambiente	5		
Criar o Concelho Municipal para o Desenvolvimento	2				
Comércio	Geral	Apoiar e incentivar Mostras de Comércio	4		
		Incentivar e dinamizar zonas de comércio tradicional com actividades culturais e artísticas	5		
		Realçar e valorizar o papel do comércio e serviços de base local	5		

Área	Sub-área	Objectivos	Prioridade
Turismo	Geral	Definir com os agentes económicos e sociais do sector um posicionamento estratégico de Loures face ao turismo	4
		Apoiar actividades que promovam o turismo sénior	3
		Desenvolver parcerias com a Entidade Regional de Turismo	5
		Promoção de parcerias para a criação do Parque Temático na Zona Norte	3
		Apoiar o desenvolvimento da Festa do Vinho e das Vindimas	5
		Apoiar as comemorações do Dia do Turismo	5
SMAS	Geral	Defender gestão municipal, intermunicipal ou outras soluções que garantam a gestão pública	5
		Melhorar a gestão da água e da recolha de resíduos sólidos	5
		Potenciar e valorizar sectores de qualidade e valia técnica (p.e. Laboratório de águas potáveis)	5
Sector Empresarial Local	Geslours	Celebrar contratos-programa para fixar objectivos sociais e económicos para a sua sustentabilidade	5
	Louresparque	Criar estacionamento tarifado acompanhado da criação de parques alternativos gratuitos	5
		Participação em parcerias de mobilidade em transporte público	2
		Remoção e encaminhamento de veículos em fim-de-vida	1
		Melhorar o ordenamento e gestão do estacionamento	5
ValorSul	Geral	Defender a gestão pública	5
Governança	Geral	Criar modelo de gestão capaz de promover a participação da população	5
		Criar mecanismo Opções participativas - fórum de participação	5
		Criar mecanismos de participação do município online	3
		Garantir resposta a todos os municípios, de qualidade e em tempo útil	5
		Avaliar com as Juntas de Freguesia, instituições e agentes locais os projectos estruturantes	4
		Reduzir prazos de resposta	5
		Pôr em prática Programa de Combate ao Desperdício	5
		Reduzir os actuais prazos de pagamentos aos fornecedores	5
		Defender a restauração das 8 freguesias extintas	5
		Manter Protocolo de Descentralização de Competências entre o Município e as Freguesias	5
		Redução do Imposto Municipal Imóveis	4
		Adequar o valor das derramas ao investimento	3

## Anexo 9 - Análise do SIADAP

### Objectivos Estratégicos 2014

<b>OB 1</b>	<b>Desenvolvimento sustentável - promover a qualificação do território reforçando a sua competitividade e atractividade</b> Assegurar a revisão, elaboração e execução dos planos de ordenamento do território e intervir nas AUGIS Melhorar a mobilidade e as acessibilidades no concelho, contribuindo para a requalificação das infraestruturas rodoviárias e a promoção do transporte público Melhorar a qualidade na limpeza e higiene urbana no concelho Fomentar o desenvolvimento económico e a promoção do emprego assentes em estratégias de apoio ao empreendedorismo e à inovação Implementar políticas de captação do investimento, promoção e diversificação da actividade económica Promover e valorizar o turismo nas vertentes culturais, patrimoniais e produtos de identidade local
<b>OB 2</b>	<b>Desenvolvimento sustentável - dinamizar políticas sócio-culturais de desenvolvimento e coesão social, reforçar a cidadania e vida saudável</b> Promover a escola pública de qualidade, implementando políticas que contribuam para a igualdade de oportunidades e para a qualificação do parque escolar Promover e apoiar a prática desportiva e fomentar estilos de vida saudável Implementar políticas de apoio à juventude e mecanismos de envolvimento e participação activa dos jovens na vida do concelho Promover e apoiar práticas culturais que visem a criação de públicos, a produção artística e a valorização das tradições e identidades locais Contribuir para a promoção de respostas de inclusão social dos grupos vulneráveis, reforçando a cooperação institucional e a participação em redes
<b>OB 3</b>	<b>Qualificar o serviço público e implementar uma gestão participada</b> Reforçar a eficácia e a eficiência do serviço para melhorar a resposta aos cidadãos Assegurar a melhoria contínua, qualificação e desenvolvimento dos serviços Implementar uma gestão participada com afirmação da identidade local Garantir a desburocratização e o atendimento de proximidade
<b>OB 4</b>	<b>Garantir a sustentabilidade económica e financeira do município</b> Implementar medidas estruturais para reforço da eficiência, em matéria de organização dos serviços e gestão dos recursos e materiais Promover o aumento das receitas do município através do incremento da eficácia da cobrança das taxas e preços municipais e da obtenção de financiamentos externos para a execução de obras e projectos municipais Reduzir os custos fixos do município, melhoramento da sustentabilidade financeira

**Objectivos Operacionais:** Despacho nº42/2014 de 05 de março de 2014 – SIADAP 1 – Fixação dos objetivos estratégicos da Câmara Municipal de Loures;  
Inf. nº43/CC/GN de 14 de março de 2014 – Operacionalização do SIADAP 1 – 2014.

Unidade Orgânica	Parâmetros Avaliação	Obj Operacional
Transversais	Eficácia	Rentabilizar os canais de comunicação interna e externa à unidade orgânica
	Eficiência	Garantir celeridade na execução das tarefas/actividades
	Qualidade	Reforçar a qualidade e a simplificação administrativa

Unidade Orgânica	Parâmetros Avaliação	Obj Operacional
Dep. Recursos Humanos	Eficiência	Diligenciar medidas para reforçar a promoção da saúde, bem-estar social e profissional dos trabalhadores
	Eficiência	Igual
	Qualidade	Promover a melhoria na qualificação dos recursos humanos e dos processos de avaliação
Dep. Coesão Social e Habitação	Eficiência	Igual
	Eficiência	Igual
	Qualidade	Proceder ao desenvolvimento de plataformas de gestão
Dep. Cultura, Desporto e Juventude	Eficácia	Desenvolver acções em parceria
	Eficiência	Redução no ano de 2014, na despesa associada às horas extraordinárias, tendo como referência 2013
	Qualidade	Igual
Unidade Serviços Veterinário Municipal	Eficácia	Desenvolvimento de projectos nacionais de interesse local - Plano de Aprovação e Controlo de Estabelecimentos
	Eficiência	Implementar iniciativas/medidas que visem diminuir o número de animais eutanasiados no Centro de Recolha Oficial
	Qualidade	Igual
Equipa Multidisciplinar de Desenvolvimento Económico, Turismo e Promoção de Emprego	Eficácia	Promover a criação de um ambiente favorável à inovação
	Eficiência	Lançamento da Agência de Investimento de Loures (AIL)
	Qualidade	Igual
Equipa Multidisciplinar Áreas Urbanas de Génese Ilegal	Eficácia	Melhorar/agilizar a capacidade de dar a conhecer o nosso trabalho/a decisão Fomentar a gestão urbanística e a reconversão das AUGI, contribuindo para a definição de uma estratégia nas AIRU Assegurar uma gestão participada na reconversão das AUGI
	Eficiência	Igual
	Qualidade	Igual
Dep. Planeamento e Gestão Urbanística	Eficácia	Assegurar a revisão, elaboração e execução dos planos de ordenamento do território
	Eficiência	Igual
	Qualidade	Assegurar a eficácia e a eficiência do serviço para melhorar a resposta aos cidadãos Reforçar a desburocratização e o atendimento de proximidade
Dep. Gestão e Modernização Administrativa	Eficácia	Igual
	Eficiência	Igual
	Qualidade	Igual
Dep. Educação	Eficácia	Igual
	Eficiência	Igual
	Qualidade	Igual

## Anexo 10 - Coesão de todas as dimensões das temáticas

Dimensão	Sub-Tema	NGP	CS	CI	Objectivos	NGP	CS	CI	Resultado
A. Governança	A.1. Participação pública	x	x	x	A.1.1. Orçamento participativo	S	S	N	Não
		x	x	x	A.1.2. Abertura do município à participação pública	S	S	S	Sim
		x	x	x	A.1.3. Processos de participação pública	S	S	S	Sim
	A.2. Serviços públicos	x	x	x	A.1.4. Associativismo/Gabinete Cidade/Conselhos municipais	S	S	S	Sim
				x	A.2.1. Disponibilização de informação/Portais Municipais	0	0	S	Sim
				x	A.2.2. Sistema de gestão de informação de visualização e mapeamento	0	0	S	Sim
		x		x	A.2.3. Provisão de serviços públicos digitais/e-government	S	0	S	Sim
				x	A.2.4. Plataformas de gestão da cidade	0	0	N	Não
		x		x	A.2.5. Indicadores e métricas	S	0	S	Sim
			x	x	A.2.6. Sistema de Gestão Georreferenciado	0	S	S	Sim
		x		x	A.2.7. Desmaterialização de processos	S	0	S	Sim
			x		A.2.8. Auditorias Ambientais	0	N	0	Não
			x		A.2.9. Crédito social/Controlo de crédito	0	N	0	Não
	A.3. Transparência			x	A.2.10. Serviços Públicos Sociais	0	0	N	Não
		x	x	x	A.2.11. Processos de simplificação e modernização administrativa	S	0	S	Sim
			x	x	A.3.1. Divulgação transparente	0	S	S	Sim
	A.4. Cidadão		x	x	A.3.2. Dados abertos/Instrumentos de procura pública	0	S	S	Sim
		x	x	x	A.3.3. Anti-corrupção	S	S	S	Sim
		x		x	A.4.1. Nível de qualificação	N	0	N	Não
	A.5. Qualidade	x	x		A.4.2. Lojas do Cidadão/Marco institucional	S	S	0	Sim
		x		x	A.4.3. Participação nas eleições	N	0	N	Não
		x	x	x	A.4.4. Participação pública	S	S	N	Não
		x			A.5.1. Avaliar resultados (CAF)	N	0	0	Não
		x			A.5.2. Mecanismos de monitorização dos objectivos (SIADAP)	S	0	0	Sim
		x			A.5.3. Atenção ao utente (satisfação em 1.º lugar)	S	0	0	Sim
		x			A.5.4. Provedor municipal	N	0	0	Não
		x			A.5.5. Procedimentos transparentes	S	0	0	Sim
		x			A.5.6. Avaliar desempenho (SIADAP)	S	0	0	Sim
	A.6. Políticas Urbanas				A.5.7. Missão	S	0	0	Sim
					A.5.8. Benchmarking	N	0	0	Não
					A.5.9. Separação de decisões estratégicas e operacionais	S	0	0	Sim
				x	A.6.1. Estratégias políticas e perspectivas	0	0	N	Não
		x	x		A.6.2. Instrumentos de Gestão Autárquica (PDM/Plano Verde, RGEU)	S	S	0	Sim
		x	x		A.6.3. Planeamento estratégico sustentável	S	S	0	Sim
		x			A.6.4. Gestão integrada do território	0	S	0	Sim
		x			A.6.5. Contabilidade e finanças ambientais públicas (externalidades)	0	N	0	Não
		x			A.6.6. Acções de incentivo e recuperação ambiental	0	S	0	Não
		x			A.6.7. Habitação social/Combate à habitação informal	0	S	0	Sim
	A.7. Recursos financeiros	x	x	x	A.6.8. Conformidade legislativa, contratos públicos, normas (EIA/SGQ/SGA/SGE/SGSST)	N	N	S	Não
		x			A.6.9. Inteligência na gestão (Smart cities)	0	N	0	Não
		x			A.6.10. Tributação/Controle e Fiscalização	0	S	0	Sim
		x			A.7.1. Controlo financeiro	S	0	0	Sim
		x			A.7.2. Redução de custos/eficiência (LEAN)	N	0	0	Não
		x			A.7.3. Transferência de custos de produção	N	0	0	Não
	A.8. Recursos humanos	x			A.7.4. Responsabilidade orçamental e contabilística (POCAL)	S	0	0	Sim
		x			A.7.5. Custos por objectivos	N	0	0	Não
		x			A.7.6. Controlo de resultados (SIADAP)	S	0	0	Sim
x				A.8.1. Incentivo ao rendimento/motivação	N	0	0	Não	
x				A.8.2. Formação	S	0	0	Sim	
x				A.8.3. Envolvimento na gestão e tomada de decisão	S	0	0	Sim	
x				A.8.4. Novas responsabilidades/grupos de trabalho	S	0	0	Sim	
x				A.8.5. Incentivos à diferenciação (SIADAP 3)	S	0	0	Sim	
x				A.8.6. Importância da performance (SIADAP)	S	0	0	Sim	
A.9. Estrutura organizacional	x			A.8.7. Redução de efectivos (Balanço Social)	S	0	0	Sim	
	x			A.8.8. Flexibilidade no emprego (Bolsa de mobilidade)	S	0	0	Sim	
	x			A.8.9. Estrutura de pessoal aligeirada (SIADAP)	S	0	0	Sim	
	x			A.9.1. Criação de Agências	S	0	0	Sim	
	x	x	x	A.9.2. Mecanismos de mercado ou quase-mercado (compras electronicas, PPP)	S	S	S	Sim	
	x			A.9.3. Gestão por contratos	S	0	0	Sim	
	x			A.9.4. Unidades orgânicas independentes	S	0	0	Sim	
	x			A.9.5. Diagnósticos periódicos de actuações formais e informais de projecção	N	0	0	Não	
A.10. Segurança e Protecção Civil	x	x		A.9.6. Reestruturação (análises de cadeia de valor/TQM/modelo ABC)	S	N	0	Não	
	x	x		A.9.7. Descentralização da gestão territorial	S	S	0	Sim	
	x			A.9.8. Estruturas multidivisionais	S	0	0	Sim	
	x			A.9.9. Lógica empresarial/Marketing público	N	0	0	Não	
A.10. Segurança e Protecção Civil	x			A.10.1. Diques de emergência, lagoas de contenção e barragens	0	N	0	Não	
	x			A.10.2. Prevenção de riscos ambientais	0	N	0	Não	
	x			A.10.3. Sistema de monitorização, segurança e prevenção para acidentes químicos e biológicos	0	N	0	Não	
	x			A.10.4. Sistema de segurança para incêndios, cheias e ciclones	0	S	0	Sim	

Dimensão	Sub-Tema	NGP	CS	CI	Objectivos	NGP	CS	CI	Resultado
B. Inovação	B.1. Competitividade		x		B.1.1. Capacidade de transformar	0	0	N	Não
			x		B.1.2. Imagem económica	0	0	S	Sim
			x		B.1.3. Produtividade	0	0	N	Não
			x		B.1.4. Espírito inovador	0	0	N	Não
			x		B.1.5. Marcas comerciais	0	0	N	Não
			x		B.1.6. Inserção internacional	0	0	S	Sim
			x	x	B.1.7. Produção de energia através de fontes de energia renováveis	0	N	N	Não
			x		B.1.8. Investimento e valorização da agricultura verde	0	0	N	Não
	B.2. Economia social	x			B.2.1. Inovações sociais	0	S	0	Sim
			x		B.2.2. Captação investimento	0	0	N	Não
	B.3. Economia criativa	x	x		B.3.1. Cultura e criatividade	0	S	N	Não
	B.4. Economia verde	x			B.4.1. Produção local vs consumo local	0	S	0	Sim
		x			B.4.2. Empregos verdes (CAE)	0	S	0	Sim
	B.5. I&D e Tecnologia		x		B.5.1. Turismo ( <i>smart destinations</i> )	0	0	N	Não
	C. Sustentabilidade	C.1. Energia		x		C.1.1. Smart-Grid	0	0	N
			x		C.1.2. Contadores Inteligentes	0	0	N	Não
x			x		C.1.3. Iluminação Pública eficiente e inteligente	N	0	N	Não
			x		C.1.4. Matriz energética	0	N	0	Não
x			x		C.1.5. Utilização de fontes de energia renováveis	0	S	N	Não
x			x	x	C.1.6. Sistema de Gestão de Energia (eficiência energética)	N	N	N	Não
			x		C.1.7. Integração de energias renováveis	0	S	N	Não
C.2. Água e Resíduos		x	x	x	C.2.1. Gestão inteligente de resíduos sólidos urbanos (RSU) /reciclagem /compostagem	N	N	S	Não
			x		C.2.2. Gestão de resíduos de meio rural	0	N	0	Não
			x		C.2.3. Gestão de bacias hidrográficas	0	S	0	Sim
			x		C.2.4. Gestão de resíduos de construção e demolição	0	S	0	Sim
			x		C.2.5. Gestão eficiente de saneamento e drenagem pluvial urbana	0	S	0	Sim
		x	x	x	C.2.6. Gestão eficiente da água	S	S	N	Não
C.3. Edificado		x	x	x	C.3.1. Gestão de infraestruturas verdes	S	S	N	Não
			x	x	C.3.2. Planeamento urbano sustentável	0	N	S	Não
			x	x	C.3.3. Regeneração urbana sustentável	0	S	S	Sim
		x	x	x	C.3.4. Gestão de sistemas urbanos	S	S	S	Sim
			x	x	C.3.5. Edifícios Net-Zero ou Verdes	0	N	N	Não
			x		C.3.6. Eficiência do ambiente interno (conforto luminotécnico, térmico, acústico)	0	S	0	Sim
			x	x	C.3.7. Materiais avançados	0	N	N	Não
			x	x	C.3.8. Qualidade habitacional/acessibilidade universal	0	N	N	Não
			x	x	C.3.9. Espaços inteligentes/ Interação comunitária	0	N	N	Não
C.4. Mobilidade			x	x	C.4.1. Partilha de veículos	0	N	N	Não
		x	x		C.4.2. Gestão de estacionamento e de bilhética	S	0	S	Sim
		x	x	x	C.4.3. Gestão do tráfego	N	N	N	Não
			x		C.4.4. Gestão logística	N	0	N	Não
			x		C.4.5. Eco-condução	0	N	0	Não
			x		C.4.6. Via BUS	0	N	0	Não
			x		C.4.7. Unificação modal	0	N	0	Não
			x		C.4.8. Transporte ferroviário pesado	0	N	0	Não
		x		C.4.9. Cobertura pedestre (passeios)	0	N	0	Não	
	x		x	C.4.10. Gestão de frotas	S	0	S	Sim	
		x	x	C.4.11. Ciclovia e parqueamentos	0	S	N	Não	
				C.4.12. Acessibilidade local e internacional	0	0	N	Não	
				C.4.13. Veículos eco-eficientes e mobilidade eléctrica	0	0	N	Não	
	x	x	C.4.14. Sistema de mobilidade integrada e inteligente	0	N	N	Não		
C.5. Qualidade do ar e emissões		x	x	C.5.1. Controlo Emissão de Gases de Efeito de Estufa (GEE) e rede de estações meteorológicas	0	N	N	Não	
		x		C.5.2. Gestão da poluição sonora (mapa ruído)	0	S	0	Sim	
		x		C.5.3. Gestão da poluição visual (normalização da comunicação visual urbana)	0	N	0	Não	
		x		C.5.4. Ilhas de calor urbano	0	N	0	Não	
		x	x	C.5.5. Monitorização de indicadores ambientais	0	N	N	Não	
C.6. Biodiversidade	x	x	x	C.6.1. Gestão inteligente de espaços verdes	N	N	N	Não	
		x		C.6.2. Sistema de rega inteligente	0	0	N	Não	
		x		C.6.3. Gradiente verde	0	N	0	Não	
		x		C.6.4. Reservas Naturais	0	S	0	Sim	
		x	x	C.6.5. Gestão sustentável dos recursos	0	N	N	Não	
		x	x	C.6.6. Medidas de protecção ambiental	0	S	N	Não	
		x	x	C.6.7. Monitorização de indicadores e impactes ambientais	0	N	N	Não	
D. Inclusão	D.1. Coesão social	x	x		D.1.1. Educação, formação, e-learning	0	S	S	Sim
		x	x		D.1.2. Saúde, teleassistência, e-saúde	0	S	S	Sim
			x		D.1.3. Voluntariado	0	0	S	Sim
		x	x		D.1.4. Práticas e processos que visam à inclusão social e erradicação da pobreza	0	S	S	Sim
			x		D.1.5. Igualdade de género	0	N	0	Não
			x		D.1.6. Programa de percepção do risco social	0	0	S	Sim
			x		D.1.7. Gestão de emergências	0	0	N	Não
	D.2. Diversidade cultural	x	x		D.2.1. Instalações de cultura/bibliotecas/cinemas/teatros/museus	0	S	N	Sim
		x	x		D.2.2. Atractividade turística/Diversidade de actividades	0	S	N	Sim
			x		D.2.3. Atractividade das condições naturais	0	0	N	Não
			x		D.2.4. Serviços de informação culturais	0	0	S	Sim
			x		D.2.5. Instalações desportivas/Lazer	0	S	0	Sim
	D.3. Empreendedorismo e inovação social		x		D.2.6. Destinos inteligentes	0	0	N	Não
	D.4. Inclusão digital		x		D.3.1. Empreendedorismo e emprego	0	0	S	Sim
			x		D.4.1. Bibliotecas em rede	0	0	S	Sim
D.5. Segurança Urbana		x	x	D.4.2. Espaços digitais	0	0	S	Sim	
	x	x		D.5.1. Segurança Pública/Tribunais	0	S	N	Não	
E. Contexto	E.1. Redes		x		E.1.1. Espaços com acesso à rede	0	0	S	Sim
		x			E.1.2. Bases de dados modernas	S	0	0	Sim
	E.2. TIC	x	x		E.2.1. Disponibilidade de infraestruturas TIC	S	0	S	Sim
<b>TOTAL</b>									

## Anexo 11 – Índice de Sustentabilidade Urbana

1. Construção e Infraestruturas Sustentáveis		
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Capacitação ambiental da cadeia	Capacitação ambiental da cadeia	Percentagem de empresas certificadas (EMAS/SGA): n.º de empresas certificadas/total de empresas
		Percentagem de edificações aferidas com sistema de capacitação ambiental: n.º de edificações aferidas/total de edificações
Eficiência do ambiente interno	Acessibilidade universal	Percentagem de edificações com adopção dos padrões e normas de Acessibilidade em relação ao total
	Conforto luminotécnico	Percentagem de edificações com adopção dos padrões e elementos de conforto luminotécnico sustentável em relação ao total
	Conforto térmico	Percentagem de edificações com adopção dos padrões e elementos de conforto térmico sustentável em relação ao total
	Conforto acústico	Percentagem de edificações com adopção dos padrões e elementos de conforto acústico sustentável em relação ao total
Eficiência energética	Eficiência energética	Consumo energético da edificação: kWh/m <sup>2</sup> área útil/ano
		Percentagem de edificações utilizando-se de energia renovável em relação ao total
Eficiência na gestão de materiais e resíduos	Destino final para reciclagem	Volume de resíduos de construção e demolição encaminhados para reciclagem: m <sup>3</sup> resíduo descartado em centrais de RCD
	Reutilização de materiais na construção	Percentagem de obras com reutilização de materiais (reutilizáveis, reciclados, renováveis) em relação ao total
	Uso de materiais Sócio-ambientalmente corretos/certificados	Percentagem de obras com utilização de materiais certificados socio-ambientalmente em relação ao total
Eficiência na gestão e manutenção	Eficiência na gestão e manutenção	Percentagem de edificações com sistemas de padrões de eficiência na gestão e manutenção em relação ao total
	Eficiência no uso da água	Consumo de água potável da edificação: m <sup>3</sup> água consumida/m <sup>2</sup> área construída Percentagem de edificações com presença de dispositivos de reaproveitamento de águas pluviais em relação ao total de edificações no território
Eficiência na drenagem das edificações e infraestruturas	Eficiência na drenagem das edificações e infraestruturas	Percentagem de edificações com presença de dispositivos de retenção de água, adequado ao solo e volume de precipitações em relação ao total
2. Governança		
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Instâncias formais de governança	Gestão integrada do território (intermunicipal/metropolitano/regional)	Existência (sim/não)
		Grau de eficiência (pesquisa c/população)
	Descentralização da gestão territorial	Existência de administração regionalizada no território (sim/não)
	Inteligência na gestão (“smartcities”)	Existência (sim/não)
		Grau de eficiência (pesquisa c/população)
	Legislação, normas e incentivos para sustentabilidade	Existência de indicadores de sustentabilidade no sistema de gestão territorial (sim/não)
		Manutenção do território
	Grau de eficiência (pesquisa c/população)	
Transparência	Adopção de sistemas de informação da gestão territorial transparentes, confiáveis e actualizadas (sim/não)	
	Grau de eficiência (pesquisa c/população)	
Novas instâncias de governança	Fóruns da sociedade civil e redes participativas	Existência (sim/não)
		Grau de eficiência (pesquisa c/população)
	Incentivos voluntários para sustentabilidade	Existência (sim/não)
	Planeamento urbano participativo	Existência (sim/não)
Grau de eficiência (pesquisa c/população)		

3. Mobilidade		
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Externalidades	Fluidez no trânsito	Velocidade Média no Trânsito (Km/h)
	Segurança no trânsito	Quantidade de acidentes no trânsito/população
Transporte colectivo	Trânsito Rápido de Autocarro (BUS)	Total de passageiros transportados/dia
	Geral	Divisão modal: distribuição percentual da média diária dos deslocamentos: a pé, por transporte coletivo e individual, motorizado e não motorizado
		Extensão da rede de transporte público superior (VLT/P, BUS, Metro) /rede de transporte total (Km/Km <sup>2</sup> )
		Percentagem da população que utiliza transporte colectivo/população total
		Percentagem de empreendimentos dotados de sistemas de transporte colectivo em relação ao total
	Percentagem de edifícios com infraestrutura para ciclistas em relação ao total	
	Metro	Total de passageiros transportados/dia
Autocarro	Total de passageiros transportados/dia	
Transporte individual	Motorizado	Existência de sistemas de uso alternativo do carro (compartilhamento/sob demanda) (sim/não)
		Frota de carros em relação à população: veículos/100 mil habitantes
	Não motorizado (pedestre e ciclistas)	Densidade de espaços para caminhada (calçadas e áreas pedestres) em relação ao território: Km <sup>2</sup> /Km <sup>2</sup>
		Quantidade de ciclovias em relação à área total: Km/Km <sup>2</sup>

4. Edificado		
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Condições de habitação	Grau de diversidade tipológica	Percentagem de plantas de unidades habitacionais diversificadas em relação ao total de unidades habitacionais
	Grau de inserção com o contexto urbano	Grau de proximidade ao contexto urbano pré-existente (novos empreendimentos)
		Grau de proximidade ao comércio local (novos empreendimentos)
		Grau de conectividade ao contexto urbano pré-existente (novos empreendimentos): conectividade viária para carros e pedestres
Interacção comunitária (vizinhança)	Percentagem de unidades residenciais a menos de 500 m de distância de acesso ao transporte público em relação ao total de unidades habitacionais	
Planeamento habitacional	Acessibilidade social	Adopção de padrões de desenho urbano adequado ao não isolamento de unidades habitacionais (sim/não)
	Financiamento	Percentagem de habitação de interesse social e do mercado popular (HIS e HMP) em relação ao total
	Habitação informal reurbanizada	Existência de programas de moradias acessíveis (sim/não)
Economia do conhecimento (nova economia)	Capital humano	Percentagem de barracas e ocupações habitacionais informais reurbanizadas e regularizadas em relação ao total
	Economia criativa	Percentagem da população economicamente activa com 12 anos ou mais
	Negócios sustentáveis	Indicadores de actividades da economia criativa no território
“Empregos verdes” (segundo Classificação Actividades Económicas - CAE)		
Existência de incentivos fiscais visando atrair empresas “verdes” (segundo actividades CAE)		
Economia tradicional	Consumo do rendimento	PIB da Indústria limpa (por actividades CAE)
		Produção local de alimentos na cidade
		Razão entre endividamento pessoal/PIB
	Distribuição do rendimento	Razão entre crédito/PIB
		Taxa de Falta de Cumprimento
		Percentagem da população abaixo da linha de pobreza
	Geração de rendimento	Coefficiente de GINI
Rendimento <i>per capita</i>		
		Taxa de ocupação (Percentagem em relação à população economicamente activa)
		Quantidade de empresas activas instaladas no território

6. Planeamento e ordenamento territorial		
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Crescimento ordenado do território	Adequação urbanística/desenho urbano	Adopção de padrões urbanos de desenho universal (sim/não)
		Adopção de referencial de desenho urbano: paisagismo (sim/não)
		Adopção de referencial de desenho urbano: iluminação e direito ao sol (sim/não)
		Adopção de referencial de desenho urbano: pré-existências edificadas (sim/não)
		Adopção de referencial de desenho urbano: mobiliário urbano (sim/não)
	Compacidade	Adopção de referencial de desenho urbano: adequação de implantação (sim/não)
		Percentagem de unidades residenciais a menos de 1000 m de distância das necessidades urbanas básicas em relação ao total de unidades habitacionais (%)
	Densidade qualificada	Adoção de referenciais de desenho urbano: densidades qualificadas (sim/não)
	Eixos de desenvolvimento regional e metropolitano	Existência de parâmetros de promoção de eixos de desenvolvimento regional e metropolitano (sim/não)
	Renovação e preservação urbanas	Preservação do património histórico (sim/não)
Percentagem de território em processo de reurbanização ou reurbanizado em relação ao total		
Percentagem de reutilização das edificações ("retrofit") em relação ao total de edificações pré-existent		
Integração à mobilidade	Adequação dos empreendimentos ao sistema de mobilidade urbana existente e/ou planeado (sim/não)	
	Existência de parâmetros de incentivo de crescimento integrado à mobilidade (sim/não)	
Crescimento ordenado do território	Marcos institucionais	Existência de marcos institucionais (agências de desenvolvimento) (sim/não)
	Promoção de uso coletivo	Adequada distribuição dos espaços de uso colectivo pelo território de acordo com projecto de desenho urbano (sim/não)
		Densidade de espaços de uso colectivo em relação ao território total: Km <sup>2</sup> /Km <sup>2</sup>
Uso do solo	Controle e fiscalização	Existência de fiscalização da adequação às normas de uso do solo (sim/não)
	Planeamento	Existência de normas de uso do solo (sim/não)
	Readequação do uso do solo	Existência de parâmetros de flexibilização do uso do solo (sim/não)

**Coefficiente de Gini** - medida de desigualdade desenvolvida pelo estatístico italiano Corrado Gini, e publicada no documento "Variabilità e mutabilità" ("Variabilidade e mutabilidade") em 1912. É sobretudo usado para medir a desigualdade de rendimento, pode ser também usado para mensurar a desigualdade de riqueza.

## 7. Questões ambientais

<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Água e efluentes líquidos	Oferta e consumo de água	Consumo médio diário de água em m <sup>3</sup> /habitante por tipo de uso (residencial, comercial, industrial)
		Indicador de reaproveitamento de águas pluviais (m <sup>3</sup> /ano/habitante)
		Porcentagem da população com água canalizada
		Porcentagem de água perdida no sistema de abastecimento
	Esgoto e saneamento	Porcentagem da população com acesso ao sistema de esgoto
		Porcentagem do esgoto tratado
Biodiversidade	Gradiente verde	IAV (índice de área verde: m <sup>2</sup> de área verde/habitante)
		Índice de arborização (número de árvores plantadas/ano/1.000 habitantes)
	Parques	Acesso da população aos espaços verdes (raios de incidência)
		Taxa de parques e praças: m <sup>2</sup> /área total do território
	Reservas naturais	Índice de degradação de áreas de interesse ambiental (área de interesse ambiental ocupada irregularmente/área de preservação na cidade)
	Inventário da diversidade de fauna e flora presentes (sim/não)	
		Total das áreas de preservação (m <sup>2</sup> )
Clima	Ilhas de calor urbanas	Ilha de calor urbana (ICU) no território
	Chuvas	Incidência média (mm/mês)
Drenagem urbana	Escoamento de água e controle de cheias	Coefficiente de permeabilidade do território (área permeável/área construída)
		Existência de parâmetros de escoamento de água e controle de cheias (sim/não)
		Índice de pontos de alagamento (número de pontos de alagamento/região/ano)
		Sistemas de drenagem presentes por retenção e infiltração (capacidade em m <sup>3</sup> )
Emissões	Emissões de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)	Existência de inventário de emissões (sim/não)
		Existência de metas de redução de GEE e incentivos para uso de energias renováveis (sim/não)
		Emissões de GEE <i>per capita</i> (toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente)
Energia	Oferta e consumo de energia	Energia de fontes renováveis/total de energia utilizada
		Existência de incentivos para promoção de eficiência energética e uso de fontes renováveis de energia (sim/não)
		Indicador de eficiência energética (variação do consumo/variação do PIB)
		Consumo de energia em kWh/habitante/ano
Materiais	Recursos naturais renováveis e não renováveis	Existência de programas para conservação de recursos renováveis (sim/não)
		Índice de reciclagem de materiais do território
Poluições	Poluição sonora	Nível de ruído urbano médio nos logradouros no território dB(A)
		Existência de políticas de controlo de som ambiente (sim/não)
		Existência de mapa acústico municipal (sim/não)
	Poluição visual	Existência de parâmetros de controlo e normalização da comunicação visual urbana (sim/não)
	Qualidade do ar	Índice de Poluição Atmosférico (API)
Prevenção de riscos ambientais	Prevenção de riscos ambientais	Existência de plano para retirada de pessoas de áreas de risco (sim/não)
		Existência de programa para redução de riscos ambientais (sim/não)
		Existência de parâmetros de proteção de encostas e vertentes (sim/não)
Resíduos sólidos	Sistema de coleta e seleção	Área do território coberta com colecta selectiva de resíduos/área total do território
		Disponibilidade de sistemas de colecta (domiciliar, reciclável, RCD, perigosos, industriais) (sim/não)
		Quantidade de resíduos produzidos no território (Kg/habitante/ano)
		Porcentagem de resíduos reciclável colectado em relação ao colectado
	Reutilização, reciclagem e compostagem	Existência de metas de reutilização/reciclagem de resíduos (sim/não)
		Número de pontos limpos para colecta de material reutilizável, reciclável ou perigoso, não colectadas juntamente com o resto do sistema de colecta normal/Km <sup>2</sup>
		Quantidade de residuo orgânico utilizado para compostagem (m <sup>3</sup> )

8. Segurança		
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>
Inclusão social	Diversidade socio-territorial	Grau de diversidade de renda familiar no território
		Grau de diversidade de actividade no território
	Redução da pobreza e inclusão social	Existência de programas públicos e/ou privados e inclusão social (sim/não)
		Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)
		Transferência de renda – abrangência (percentagem de famílias que recebem recursos dos programas de transferência de renda existentes na cidade)
Violência urbana	Indicadores de criminalidade	Taxa de crimes violentos fatais (Crimes violentos fatais/100.000 habitantes)
		Taxa de crimes violentos não fatais (Crimes violentos não fatais/100.000 habitantes)
		Taxa de crimes contra património (Crimes contra património/100.000 habitantes)
		Taxa de homicídios (Homicídio/100.000 habitantes)
	Segurança urbana	Taxa de policiamento (Efetivo policial no município/100.000 habitantes)
		Taxa de segurança privada (Profissionais de segurança privada/100.000 habitantes)
		Percentagem de implantação de rede de vigilância remota em relação ao total de logradouros
		Indicador de efectividade da justiça

9. Serviços e Equipamento			
<i>Subtema</i>	<i>Grupo Indicador</i>	<i>Indicador</i>	
Cultura	Bibliotecas	Quantidade de bibliotecas existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de bibliotecas no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de bibliotecas/ano	
	Centros culturais e afins	Quantidade de centros culturais existentes em relação ao território (unidades/km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de centros culturais no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de centros culturais/ano	
	Cinemas	Quantidade de cinemas existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de cinemas no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de cinema/ano	
	Museus	Quantidade de museus existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de museus no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de museus/ano	
	Salas de espectáculo e concertos	Quantidade de salas de espectáculo e concertos existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de salas de espectáculo e concertos no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de salas de show e concertos/ano	
	Teatros	Quantidade de teatros existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de teatros no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de teatros/ano	
	Educação	Escolas e demais instituições de ensino	Quantidade de equipamentos urbanos de educação existentes em relação ao território (vagas/habitante)
			Adequada distribuição no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)
			Número de frequentadores de equipamentos urbanos de educação/ano
Lazer e desporto	Área de recreação	Quantidade de áreas de recreação e lazer existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de áreas de recreação e lazer no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de áreas de recreação e lazer/ano	
	Instalações desportivas	Quantidade de equipamentos desportivos existentes em relação ao território (unidades/Km <sup>2</sup> )	
		Distribuição de equipamentos desportivos no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
		Número de frequentadores de equipamentos desportivos/ano	
Saúde	Equipamentos de saúde	Quantidade de equipamentos urbanos de saúde existentes em relação ao território (leitos/habitante)	
		Distribuição de equipamentos urbanos de saúde no território de acordo com plano urbanístico (sim/não)	
Geral	Serviços de uso coletivo	Grau de satisfação da população com o serviço (pesquisa com população)	