

# A retoma do planeamento estratégico 2001-2005 na cidade de Lisboa - breve síntese

**Maria Teresa CRAVEIRO**

Geógrafa/Urbanista

Departamento de Planeamento Estratégico, Câmara Municipal de Lisboa  
Campo Grande, 27 - 2º E, 1749 - 099 LISBOA

## Resumo

*Na cidade de Lisboa o 1.º sistema de planeamento estratégico, implementado entre 1990 e 1995, desenvolveu-se em três níveis – o Plano Estratégico, aprovado em 1992, o Plano Director Municipal, aprovado em 1994, e os Planos e Projectos Prioritários, que foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos.*

*Entretanto, em 2001, com o novo quadro do Poder Autárquico efectuou-se uma reestruturação orgânica, na qual o planeamento estratégico foi retomado, com a criação do Departamento de Planeamento Estratégico (DPE). O relançamento do planeamento estratégico faz-se então em novos moldes, avançando por fases e numa forma interactiva com os outros serviços municipais. Retoma-se uma atitude e os métodos ligados ao planeamento estratégico empresarial, pretendendo-se que o planeamento seja globalizante e não casuístico, interactivo, participado e por consequência flexível.*

*Neste sentido, foi criada a Visão Estratégica para a cidade que visa projectar Lisboa para posições mais elevadas no ranking das melhores cidades para investir, e é suportada por quatro Eixos de Desenvolvimento Urbano: A – Lisboa, uma Cidade de Bairros; B – Lisboa, uma Cidade de Empreendedores; C – Lisboa, uma Cidade de Culturas e D – Lisboa, uma Cidade de Modernidade e Inovação.*

*Em conclusão, num mundo globalizado, onde a população urbana cresce todos os dias e surgem novos problemas nas nossas cidades, a única actuação possível é a planeada estrategicamente de forma a garantir a sustentabilidade e a identidade da cidade, traduzida na Visão Estratégica para um horizonte de 10 anos.*

**Palavras-chave:** Planeamento Estratégico, Relançamento do Planeamento, Sustentabilidade, Identidade, Parcerias Público-privadas, Participação.

## Abstract

*From 1990 to 1995 the first Lisboa Strategic Planning system was implemented based in a three tiered structure: a Strategic Plan – approved in 1992 –, a Municipal Master Plan – approved in 1994 – and a number of Priority Plans and Projects – progressively issued throughout the years.*

*Meanwhile, in 2001, the empowerment of a new Municipal Autarchy ensued an organic restructuring of its services' functions and the creation of a Strategic Planning Department (Departamento de Planeamento Estratégico – DPE) specifically in charge of the retake of the “old” Strategic Planning system.*

*The re-launch of the first Lisboa Strategic Planning System was then structured according to new parameters, implemented in progressive phases and in interactive collaboration with other Municipal services. There was the re-enactment of postures and methodologies directly linked to models of entrepreneurial strategic planning aiming at a globalizing – rather than fractioned –, interactive and participative concept with greater intrinsic flexibility.*

*The Strategic Vision which aims to rise the performance of the city of Lisboa to the top positions of the European ranking of best investment cities is anchored in 4 major Urban Development Axis: A – Lisboa, a city of Neighbourhoods; B – Lisboa, a city of Entrepreneurs; C – Lisboa, a city of Cultures and D – Lisboa, a city of Modernity and Innovation.*

*In conclusion: in a world increasingly globalized with a constantly rising population growth and permanently emerging new urban problematics, Strategic Planning presently asserts itself as the only possible option which guarantees sustainability and identity to Lisboa, through a Strategic Vision of the city projected to span over a ten year period.*

**Keywords:** Strategic Planning, Planning System Retake, Sustainability, Identity, Public-private Partnerships, Participation.

## Résumé

*Le premier système de planification stratégique de la ville de Lisbonne, exécuté entre 1990 et 1995, à été structuré en trois niveaux : celui du Plan Stratégique - approuvé en 1992 -, celui du Plan Directeur Municipal - approuvé en 1994, et celui des Plans et Projets Prioritaires - développés au cours de ces ans.*

*Cependant, l'avènement d'un nouveau pouvoir Autarchique en 2001, à déclenché une restructuration organique qui envisageait la reprise de la*

*planification stratégique avec la création d'un Département de Planification Stratégique (Departamento de Planeamento Estratégico – DPE).*

*La Vision Stratégique de Lisbonne fut créée dans ce contexte comme un concept défini spécifiquement pour la ville qui a pour but positionner la capitale dans les plus hauts échelons du ranking des centres urbains européens meilleurs cotés pour l'investissement. Cette Vision Stratégique a pour fondations quatre grands Axes de Développement Urbain : A – Lisbonne, ville de quartiers ; B – Lisbonne, ville d'entrepreneurs ; C – Lisbonne, ville de cultures et D – Lisbonne, ville de modernité et innovation.*

*Le re-lancement de l'ancien système de planification stratégique a été soumis à des nouveaux modèles, évolué par phases et coordonné d'une façon interactive avec autres services municipaux. Ayant l'intention de globaliser (à l'extrême opposé d'avoir une vision fragmentaire) le développement de la planification avec des caractéristiques plus interactives, participatives et, en conséquence, une formation avec plus de flexibilité, on reprend alors une attitude et des méthodologies en étroite relation avec les stratégies de développement d'entreprises.*

*En conclusion : dans un monde de plus en plus globalisé avec un taux de croissance de population en hausse continue et où surgissent incessamment des nouveaux problèmes métropolitains, la planification stratégique se présente comme la seule option valable qui offre une garantie de soutenabilité et identité de la ville de Lisbonne. Cette option conçue pour une validité de 10 ans est exprimée par la Vision Stratégique de la ville capitale.*

**Mots clés :** Planification Stratégique, Reprise de la Planification, Soutenabilité, Identité, Partenariats Public-privés, Participation.

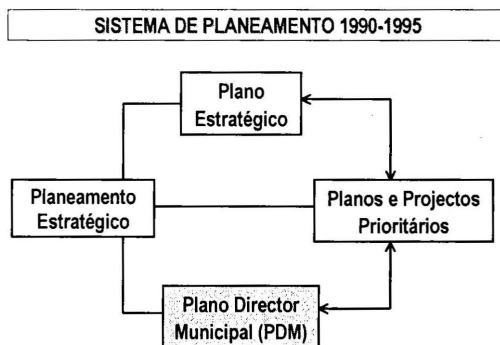
## **1. O antigo sistema de Planeamento Estratégico**

O antigo sistema de planeamento estratégico, implementado entre 1990 e 1995 <sup>(1)</sup>, desenvolveu-se em três níveis – o Plano Estratégico, aprovado em 1992, o Plano Director Municipal, aprovado em 1994, e os Planos e Projectos Prioritários, que foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos.

O processo de planeamento estratégico adoptado pelo Município de Lisboa assenta no seguinte esquema organizativo <sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> “A estratégia e a prática do planeamento urbanístico em Lisboa (1990-1995)”; Câmara Municipal de Lisboa/Direcção Municipal de Planeamento Estratégico de Lisboa .

<sup>2</sup> Craveiro, Maria Teresa; “Aplicação do Plano-Processo ao caso de Lisboa: Algumas considerações e contributos para a requalificação urbana” e Revista Sociedade e Território (n.º 12).



Assim, em consequência, foi criado um Modelo de Desenvolvimento Urbano para os anos 90.

<b>ASPECTOS A DESTACAR NO MODELO DE DESENVOLVIMENTO URBANO – ANOS 90</b>
1. Redimensionar, reorganizar e revalorizar o centro da cidade
2. Estruturar o Arco Terciário – Direccional
3. Ligar a cidade ao rio
4. Desenvolver e integrar a Zona Oriental na cidade
5. Criar o sistema de interfaces de transportes
6. Reforçar a reabilitação das Áreas Históricas Centrais Construir e consolidar a Estrutura Verde de Lisboa
7. Organizar e qualificar a continuidade urbana (Benfica-Amadora)
8. Conter a expansão urbana norte (Carnide-Lumiar)

Desta síntese poder-se-á dizer que as áreas referidas nos pontos 1, 5 e 8 tiveram pouco sucesso, também devido ao facto da cidade de Lisboa estar a perder população desde então; isto é, em 1991, tínhamos cerca de 660 000 habitantes e, em 2001, cerca de 557 000 habitantes, o que representa, em termos quantitativos, menos 103 000 habitantes.

No entanto, no final de 1998, estavam concretizadas ou em fase adiantada de concretização as grandes obras de infra-estruturação, identificadas no 1.º Plano Estratégico de Lisboa e relacionadas com:

- As acessibilidades – (Eixo Norte-Sul, CRIL e CREL, instalação da via férrea na Ponte 25 de Abril e construção da 2ª ponte sobre o Tejo);
- Saneamento Básico (planos de despoluição do Tejo e do Trancão, sistemas de intercepção e tratamento de esgotos e águas residuais, bem como de recolha e tratamento de resíduos sólidos);
- Trânsito e a Rede Viária (reconversão dos interfaces de transportes e construção de parques de estacionamento dissuasores, em diversas entradas de Lisboa; modernização da rede transportes públicos, tendo por base a

expansão da rede de Metro; enterramento do trânsito no Terreiro do Paço; remodelação de todo o sistema de circulação e estacionamento na área Central, construção de diversos viadutos e passagens desniveladas nos principais nós de trânsito de Lisboa).

No final de 1998, tinha-se constituído uma nova centralidade em Lisboa, a “Parque Expo” onde estavam construídos (ou em construção) grandes equipamentos que colocam Lisboa ao nível das outras capitais da Europa desenvolvida, a saber:

- Parque de Exposições da AIP;
- Pavilhão Multiusos e Oceanário, na Zona da Expo 98;
- Palácio de Congressos e Eventos, em início de construção nas instalações da FIL.

Paralelamente, refiram-se os diversos equipamentos culturais já construídos ou remodelados, aquando da realização de “Lisboa, Capital Europeia da Cultura”, juntando-se diversos “projectos integrados” de reabilitação em curso na zona dos Bairros Históricos, nomeadamente, Teatro Taborada (Mouraria), Baluarte do Livramento (Alcântara), Casa de Fado (Alfama).

Por fim, desencadeou-se o ataque ao *deficit* habitacional da cidade de Lisboa através da erradicação das barracas com a aplicação do Programa Especial de Realojamento (PER) tendo-se construído cerca de 20 000 fogos. Apesar disso, podemos afirmar que este “ciclo do realojamento em Lisboa” foi uma oportunidade perdida, em articulação com as Áreas Urbanas de Génese Ilegal (AUGIs), os designados “bairros clandestinos”, e que curiosamente no Município de Lisboa nunca foram objecto dum “Quadro Estratégico de Intervenção Municipal” (Decreto-Lei n.º 804/76, de 6 de Novembro, Portaria n.º 243/84, de 17 de Abril, Lei n.º 91/95, de 2 de Setembro, Lei n.º 165/99, de 14 de Setembro e a Lei n.º 64/03, de 23 de Agosto).

Refira-se que Lisboa, na década de 90, manteve a sua posição no *ranking* europeu das melhores cidades para investir, ao invés de Barcelona que passou do 11.º lugar para o 6.º lugar. Este facto, revela que nesta cidade a execução contínua de um Planeamento Estratégico, expresso no 3.º Plano Estratégico, foi capaz de induzir políticas de investimento e de requalificação da cidade, e não como Lisboa que apenas teve uma fase de alguma relevância com a Expo 98.

Com o novo quadro do Poder Autárquico que emergiu das eleições municipais em Dezembro de 2001, efectuou-se uma reestruturação orgânica, na qual o planeamento estratégico foi retomado, com a criação do Departamento de Planeamento Estratégico (DPE), através de deliberação n.º 36/AM/2002, de 12 de Novembro, e a sua constituição num órgão de *staff*.

Das diversas missões atribuídas ao Departamento de Planeamento Estratégico salientam-se:

- A elaboração das linhas da missão da CML e do Plano Estratégico da CML, com base na avaliação do programa político e da envolvente externa e nos

condicionamentos da organização, definição dos objectivos quantificados que medem o grau de execução da missão;

RANKING EUROPEU DAS MELHORES CIDADES PARA INVESTIR	
1990	2001
1. Londres	1. Londres
2. Paris	2. Paris
3. Frankfurt	3. Frankfurt
4. Bruxelas	4. Bruxelas
5. Amsterdão	5. Amsterdão
6. Dusseldorf	6. Barcelona
7. Zurique	7. Zurique
8. Genebra	8. Madrid
9. Milão	9. Berlim
10. Glasgow	10. Munique
11. Barcelona	11. Milão
12. Munique	12. Genebra
13. Manchester	13. Dublin
14. Hamburgo	14. Manchester
15. Berlim	15. Estocolmo
16. Lisboa	16. Lisboa
17. Madrid	17. Dusseldorf

Fonte: Materializar a visão para a cidade de Lisboa - McKinsey (2002)

- Apoio às Direcções Municipais na elaboração e consolidação dos Planos Sectoriais e Projectos Estruturantes;
- Verificação dos Planos de Actividades e Orçamentos de cada uma das Direcções que colocam em prática os projectos estruturantes;
- Monitorização do grau de prossecução dos objectivos ao nível estratégico e sectorial;
- Apoio à comunicação externa e interna dos planos e dos resultados obtidos e à elaboração do Plano de Actividades do Município.

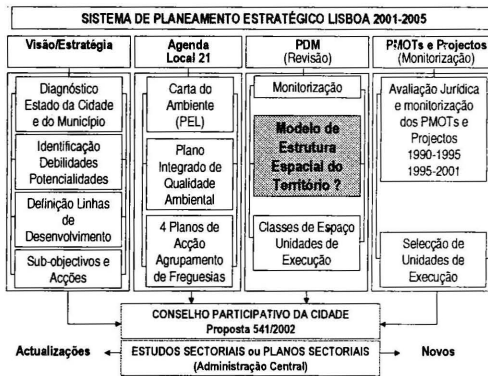
Inicia-se então um novo ciclo de estratégia para o relançamento do planeamento municipal que havia desacelerado a partir de 1995, com realce para a ausência de monitorização do Plano Estratégico, aprovado em 1992. Esta situação foi agravada com a falta de articulação com o Plano de Actividades e o Orçamento, e o não desenvolvimento da quase totalidade das Unidades Operativas de Planeamento e Gestão (30) do PDM, aprovado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 94/94, com excepção dos Planos de Pormenor aprovados do “Excentro Administrativo de Benfica” e do “Pólo Universitário da Universidade Técnica de Lisboa”. Igualmente, não foram concluídos diversos Planos de Urbanização e de Pormenor, a partir de 1995, com a saída do então presidente, Dr. Jorge Sampaio, com realce para o Plano de Urbanização da Avenida da Liberdade e da Zona Envolvente.

## 2. O relançamento do Planeamento Estratégico

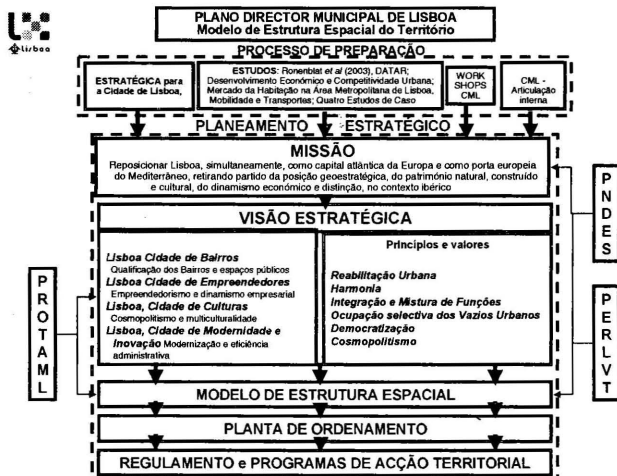
O relançamento do planeamento estratégico faz-se então em novos moldes, avançando por fases e numa forma interactiva com os outros serviços municipais,

privilegiando a articulação com a Direcção Municipal de Planeamento Urbanístico responsável pelo PDM e o desenvolvimento e conclusão de diversas figuras de Planos Urbanísticos, de que se salientam pela sua importância: Plano de Urbanização da Zona Ribeirinha Oriental (PUZRO), Plano de Urbanização da Av. da Liberdade e Zona Envolvente (PUALZE), Plano de Pormenor da Envolvente do Palácio da Ajuda, Plano da Artilharia Um, etc.

Para o efeito, retoma-se uma atitude e os métodos ligados ao planeamento estratégico empresarial, pretendendo-se que o planeamento seja globalizante, interactivo, participado e, por consequência, flexível, sistematizando-se o desenvolvimento em quatro níveis: Visão Estratégica, Agenda Local 21, Revisão do Plano Director Municipal e Planos Municipais de Ordenamento do Território e Projectos Prioritários.

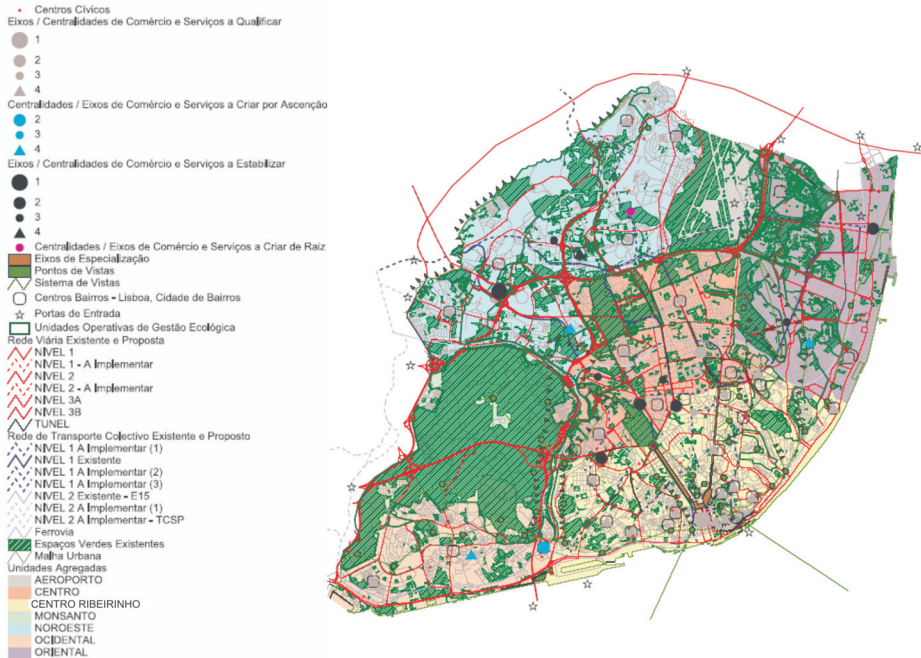


A metodologia de abordagem da revitalização do planeamento no Município de Lisboa enquadra-se agora num novo quadro legislativo, o Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de Setembro, com uma nova exigência para esta nova geração de Planos Directores onde se salienta a inserção da Estratégia Municipal e a Programação da Execução das opções de ordenamento (alínea m), Art.º 85.º referente ao Conteúdo Material do PDM), através do Modelo de Estrutura Espacial que deve representar “a síntese da estratégia de desenvolvimento e ordenamento local, inte-



grando as opções de âmbito nacional e regional na respectiva área de intervenção “e assenta na classificação do solo e se desenvolve através da qualificação dos mesmos”, artigo 84.º do Decreto-Lei acima mencionado.

Para esta segunda geração de Planos Directores pretendeu o legislador, no correspondente Quadro Legislativo, que fosse inserida a estratégia e a sua programação de execução, através da elaboração do Modelo de Estrutura Espacial.



O Modelo de Estrutura Espacial do Território do Município de Lisboa consiste na síntese territorializada da estratégia de desenvolvimento urbano e de ordenamento local definida pelas diferentes políticas urbanas promovidas pela CML, e integra as opções estratégicas de âmbito nacional e regional, definidas nos instrumentos e documentos de carácter estratégico de nível superior, como o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT), Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES), Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa (PROTAML), Plano Estratégico da Região de Lisboa e Vale do Tejo (PERLVT).



<b>MODELO DE ESTRUTURA ESPACIAL DE LISBOA (2005-2015)</b> <b>ASPECTOS PRINCIPAIS</b>	
<b>Organizar a cidade, tornando-a mais sustentável, eficiente e policêntrica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar e articular estrutura verde</li> <li>• Hierarquizar e articular estrutura viária</li> <li>• Afimar e articular centralidades</li> </ul>	
<b>Adicionar valor à diferenciação interna da cidade:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reabilitar e revitalizar áreas históricas</li> <li>• Qualificar malha consolidada</li> <li>• Crescer selectivamente na coroa periférica</li> <li>• Intensificar a ligação da cidade ao rio</li> <li>• Consolidar um sistema de vistas e de pontos de vista notáveis</li> </ul>	
<b>Enriquecer a vivência da cidade:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar as lógicas de bairro</li> <li>• Produzir novas zonas de excelência</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar os processos de integração metropolitana</li> </ul>	

Departamento de Planeamento Estratégico - 2003

<b>MODELO DE ESTRUTURA ESPACIAL: PRINCÍPIOS DE ACÇÃO</b>		
PRINCÍPIO	OBJECTIVO	MODOS
Harmonia	A cidade não se faz contra a natureza, mas sim com ela, respeitando-a e valorizando-a.	Preservar os sistemas biológicos e a Estrutura Ecológica
Intervenção Diferenciada	A diversidade de malhas em Lisboa implica critérios diferenciados de regulação de ocupação e uso.	Identificação áreas e de macrozonas e a definição de categorias de espaço no modelo territorial de Lisboa
Reabilitação	Adicionar valor ao património existente, dando prioridade às intervenções de reabilitação física e funcional.	Identificar e preservar o património e definir categorias de espaço <b>Áreas Históricas</b>
Integração	Enriquecer a vivência dos residentes aposta no conceito de bairro como referência do seu quotidiano.	Adopção dos bairros como unidades orgânicas da cidade. Criação e consolidação de centralidades de proximidade. <b>Centros Cívicos</b>

Dos aspectos principais do Modelo de Estrutura Espacial de Lisboa (2005-2015), salientam-se os seguintes: organizar a cidade, tornando-a mais sustentável, eficiente e policêntrica, adicionar valor à diferenciação interna da cidade e enriquecer a vivência da cidade. Estes são os objectivos próprios de uma cidade que já resolveu grande parte das infraestruturas: enfrentar o grande desafio de operacionalizar a sustentabilidade, consolidar as centralidades e reencontrar-se com os seus bairros, elementos identitários e de grande valor socio-urbanísticos.

São sete os princípios que orientaram a concepção do modelo territorial de Lisboa, todos eles convergindo para uma mesma finalidade: assegurar a *sustentabilidade do desenvolvimento da cidade*, num contexto crescentemente marcado pela intensidade, imprevisibilidade e complexidade da mudança e, portanto, pela emergência permanente de novos riscos e oportunidades; são eles: Princípio da Harmonia, Princípio da Reabilitação, Princípio da Ocupação Selectiva e Prudente dos Vazios Urbanos, Princípio da Integração, Princípio da Democratização, Princípio do Cosmopolitismo e Princípio da Intervenção Diferenciada.

Estávamos, assim, em 2001 não só com um novo quadro conceptual no âmbito da legislação em vigor, mas pretendendo consolidar uma estratégia orientada para o paradigma do desenvolvimento sustentável do ponto de vista urbano, e dando uma importância muito particular à resolução das graves assimetrias estruturais ainda existentes na cidade - repovoar os núcleos históricos da cidade com reforço da sua identidade patrimonial e da melhoria dos equipamentos de proximidade e a requalificação de toda a periferia interna, com realce para a Coroa Noroeste, abrindo um novo “ciclo de cultura da cidade”.

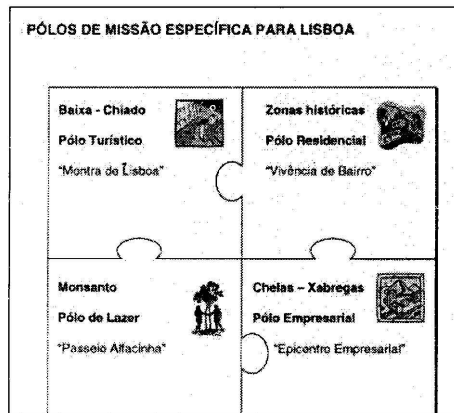
**O QUE É A VISÃO ESTRATÉGICA**

Um processo para a definição dos futuros desejáveis e possíveis para a cidade, dos eixos de desenvolvimento económico e social e a determinação de estratégias, meios e acções para atingir esses objectivos.

Numa primeira etapa, o actual executivo preparou, em colaboração com a empresa McKinsey&Company, um relatório prospectivo, que se designou “Materializar a visão para a cidade de Lisboa” com 4 Objectivos Estratégicos:

1. Lisboa, Cidade de Bairros
2. Lisboa, Cidade de Empreendedores
3. Lisboa, Cidade de Festa
4. Lisboa, Cidade de Modernidade e Inovação

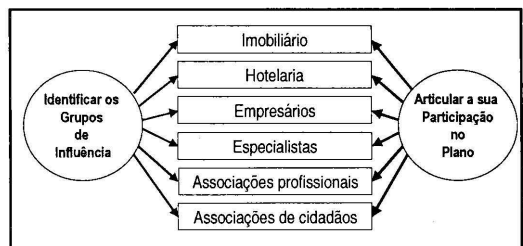
Os Pólos de Missão para Lisboa, que resultaram deste estudo foram quatro: a Baixa-Chiado, como pólo turístico, as Zonas Históricas, como Pólo Residencial, Monsanto, como Pólo de Lazer e Chelas-Xabregas, como Pólo Empresarial.



Não tendo sido possível testar este modelo com o apoio das instituições e agentes da cidade, integrado num Conselho Participativo da cidade (proposta n.º 541/2002 aprovada pela CML, em 5 de Fevereiro de 2003, e rejeitada pela Assembleia Municipal), optou-se pelo método da Participação Focalizada com diversos agentes e entidades que operam na cidade. Para tanto, realizaram-se doze Workshops temáticos, incidindo sobre os vários domínios:

Mobilidade, Reabilitação urbana/Agenda local 21, Distribuição e logística, Actividades Económicas, Cargas e Descargas, Educação, Ensino, Habitação e Acção Social, Comércio e Abastecimento, Arqueologia e Turismo; envolveram um total de 350 pessoas convida-

**ENVOLVIMENTO DOS AGENTES NO PROCESSO DE PLANEAMENTO**



das e tiveram o apoio das instituições, agentes da cidade e especialistas, que permitiu efectuar, não só uma síntese das Debilidades e Potencialidades da cidade mas, acima de tudo, verificar que, numa década, os actores que actuam na cidade exprimem uma exigência de melhoria do ambiente, da qualidade de vida e da reabilitação do edificado e dos fogos devolutos, constituindo uma premissa para o desenvolvimento de Lisboa, enquanto capital do país, e do seu papel, enquanto Capital Atlântica Europeia no contexto Ibérico e Europeu.

### **3. A Visão Estratégica para Lisboa**

Assim, a Visão Estratégica para Lisboa visa projectar Lisboa para posições mais elevadas no *ranking* das melhores cidades para investir, e é suportada por quatro Eixos de Desenvolvimento Urbano:

- Lisboa – Cidade de Bairros
- Lisboa – Cidade de Empreendedores
- Lisboa – Cidade de Culturas
- Lisboa – Cidade de Modernidade e Inovação

A cada um destes eixos, correspondem objectivos específicos de intervenção urbanística e social, que visam transformar Lisboa numa cidade viva, mais activa e mais criativa, que investe na melhoria das condições de qualidade de vida urbana dos seus residentes e visitantes.

#### **3.1. Lisboa, uma Cidade de Bairros**

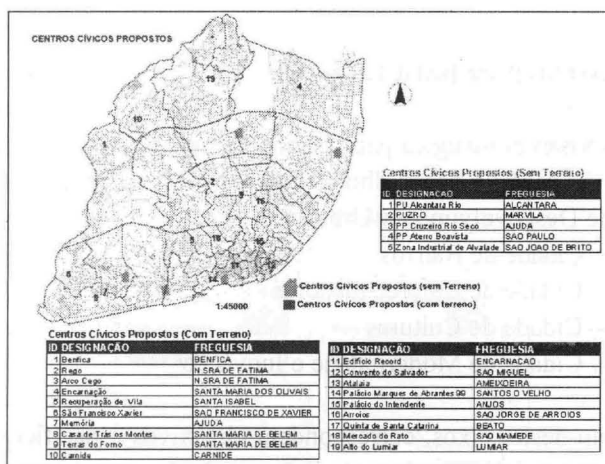
É a Cidade cuidada e amiga, da rua e do peão, que aposta na reabilitação do património edificado, na qualificação dos seus bairros, na criação de equipamentos e na valorização do ambiente e dos espaços públicos, privilegiando a qualidade de vida dos seus residentes e visitantes.

A intervenção do município nos bairros da cidade vai muito além da reabilitação urbana, dando resposta aos problemas específicos, sobretudo nas áreas históricas, reflexo de uma política para toda a cidade no seu conjunto. Lisboa procura induzir uma dinâmica de requalificação global da cidade implementando à escala intra-urbana as opções estratégicas nos vários domínios das políticas urbanas (acessibilidades, estacionamento, transportes, comércio, equipamentos, habitação, património, animação, entre outras).

Dos quatro eixos de Desenvolvimento Urbano, atrás referidos, este foi o que atingiu um maior desenvolvimento. Assim, destacam-se alguns dos projectos, no âmbito deste eixo:

### 3.1.1. Projecto “Cidade Coesa” <sup>(3)</sup>

No Plano Director Municipal em revisão, pretendem-se criar 30 Centros Cívicos, estruturas polivalentes de equipamento de proximidade, ao nível dos bairros da Cidade, capazes de responder às carências sociais e culturais, que proporcionem o convívio intergeracional e a formação profissional, qualificando a vida quotidiana dos munícipes.



Confrontados com o facto de Lisboa ser já a cidade mais envelhecida da Europa, que não está preparada para uma população idosa desta dimensão, onde existem situações de crescente dificuldade e isolamento, enfrentou-se o desafio de aproximar o município e os idosos que vivem sós, criando um projecto inovador - o Lx Amigo, através do qual começámos a realizar pequenas obras, arranjos e reparações nos domicílios dos munícipes com mais de sessenta e cinco anos e/ou em situação de deficiência/dependência.

Outro projecto muito importante, foi a criação do serviço Lx Alerta, um instrumento de intervenção do município em situações e problemas comunicados pelos cidadãos através de uma linha telefónica gratuita. Durante os primeiros 9 meses de funcionamento do sistema atenderam-se mais de 11 000 chamadas das quais, cerca de 48% resultaram em pedidos de intervenção resolvidos, encontrando-se cerca de 25% dos pedidos em execução.

<sup>3</sup> A Nova Carta de Atenas 2003 – A Visão do Conselho Europeu de Urbanistas sobre as Cidades do Séc. XXI; Associação Europeia de Urbanistas/AUP/DGOTDU.

### 3.1.2. Reabilitação Urbana

A acção do município é determinante na melhoria da condição de vida dos cidadãos, não só os que vivem em Lisboa, mas também os que queremos que venham viver para a nossa cidade. Para atrair a população jovem e revitalizar os bairros, Lisboa apostou na reabilitação urbana da cidade, que conheceu nos últimos 3 anos um impulso nunca conseguido no passado, como resultado de uma clara estratégia de intervenção pública:

- Foi invertida, de forma clara e inequívoca, a política seguida na última década, que não soube fixar as pessoas na cidade, criando uma nova cultura de cidade, direccionada não só para o centro histórico e para a valorização de toda a cidade.
- Actualmente, cerca de 60% dos pedidos de licenciamento, dizem respeito a intervenções de reabilitação, contra 33% da média europeia e 5 % da média nacional.

Das acções específicas no domínio da reabilitação urbana, importa destacar:

- A Candidatura da Baixa Pombalina com vista à sua inclusão na Lista Indicativa do Património da Humanidade. A este propósito importa referir o protocolo que, recentemente, a Câmara Municipal de Lisboa assinou com a Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais, que irá garantir a fluidez na troca de informação entre as duas instituições.
- Lançamento das “Mega-Empreitadas”, iniciativa que visa recuperar de forma integrada, 6 Bairros Históricos e emblemáticos da Cidade. Estas Empreitadas traduzem-se num investimento camarário de quase 28 milhões de Euros para executar obras em 141 edifícios de:

Balço Geral																																													
Obras CML (municipais coercivas)	Obras comparticipadas	Obras particulares	Projecto integrado Chafariz de Dentro	Mega-empreitadas	Total de prédios																																								
107	157	303	69	155	791																																								
Obras comparticipadas																																													
* recias e fundo remanescente Chiado																																													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Mega empreitadas</th> </tr> <tr> <th>Total edifícios</th> <th>Consignados</th> <th>Em obra</th> <th>Concluídos</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>155</td> <td>33</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>				Mega empreitadas					Total edifícios	Consignados	Em obra	Concluídos	Total	155	33	12	0	45																									
Mega empreitadas																																													
Total edifícios	Consignados	Em obra	Concluídos	Total																																									
155	33	12	0	45																																									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">DCEP*</th> </tr> <tr> <th>Visorias delimitadas</th> <th>Visorias marcadas</th> <th>Visorias efectuadas</th> <th>Audiências prévias</th> <th>Inimações</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>124</td> <td>121</td> <td>82</td> <td>73</td> <td>56</td> </tr> </tbody> </table>				DCEP*					Visorias delimitadas	Visorias marcadas	Visorias efectuadas	Audiências prévias	Inimações	124	121	82	73	56																									
DCEP*																																													
Visorias delimitadas	Visorias marcadas	Visorias efectuadas	Audiências prévias	Inimações																																									
124	121	82	73	56																																									
		* Departamento de Conservação de Edifícios Particulares																																											
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>DRGUP*</th> <th>Municipais</th> <th>Coercivas</th> <th>Total</th> <th>Concluídas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bairro Alto e Bica</td> <td>17</td> <td>8</td> <td>25</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Madragoa e S. Paulo</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Mouraria</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alfama</td> <td>12</td> <td>9</td> <td>21</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>S. Bento</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Castelo</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>8</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>43</td> <td>25</td> <td>68</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>				DRGUP*	Municipais	Coercivas	Total	Concluídas	Bairro Alto e Bica	17	8	25	5	Madragoa e S. Paulo	0	1	1	1	Mouraria	1	1	2		Alfama	12	9	21	10	S. Bento	11	0	11	11	Castelo	2	6	8	3	Total	43	25	68	30
DRGUP*	Municipais	Coercivas	Total	Concluídas																																									
Bairro Alto e Bica	17	8	25	5																																									
Madragoa e S. Paulo	0	1	1	1																																									
Mouraria	1	1	2																																										
Alfama	12	9	21	10																																									
S. Bento	11	0	11	11																																									
Castelo	2	6	8	3																																									
Total	43	25	68	30																																									
		* Departamento Municipal Conservação e Reabilitação Urbana																																											

- Alfama;
  - Bairro Alto/Bica;
  - Madragoa/S. Paulo;
  - Mouraria;
  - S. Bento;
  - Baixa-Chiado.
- Desenvolvimento de programas de reabilitação participados nomeadamente RECRIA, REHABITA e RECRIPH; foram aprovados até hoje 236 processos e concluídas obras em 269 edifícios, tendo-se realizado ainda mais de 1500 vistorias a edifícios, nos dois últimos anos.

A fim de promover a reabilitação do edificado, foi iniciado no primeiro trimestre de 2004, o levantamento exaustivo de todos os edifícios integrados em eixos seleccionados, que configuravam situações de risco, ou seja, em estado de avançado de degradação e onde estavam em causa a salubridade e segurança de pessoas e bens, tendo-se efectuado intimações e obras coercivas. Os eixos prioritários seleccionados foram:

- Rua Alexandre Herculano;
- Rua do Beato;
- Rua de Belém;
- Praça do Campo Pequeno;
- Rua das Janelas Verdes;
- Rua das Olarias;
- Rua Presidente de Arriaga;
- Av. 24 de Julho.

Ainda no domínio da reabilitação, e enquanto novo instrumento eficaz de intervenção, importa referir a constituição, por parte do Município, das três SOCIEDADES DE REABILITAÇÃO URBANA (SRU) - Baixa Pombalina; Alcântara/Ajuda e Zona Oriental - com recurso ao regime excepcional de reabilitação de áreas urbanas, em particular das áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística e das zonas históricas.

A revisão da Lei do Arrendamento Urbano constitui uma reforma essencial para garantir a continuidade das políticas municipais de reabilitação urbana, de repovoamento da cidade e de combate aos fogos vagos no centro da cidade, captando investimentos e dinamizando o mercado do arrendamento, que deverá vir a ganhar maior importância no âmbito do mercado imobiliário. Só assim será possível aumentar o mercado de arrendamento, contrariando o grande quantitativo de produção de habitação a crédito. Pretende-se aumentar o n.º de obras efectuadas por proprietários, invertendo-se a tendência de degradação do parque edificado

do centro histórico, já que a actualização e aumento do valor das rendas seria consequência da melhoria das condições de habitabilidade e salubridade.

### 3.1.3. Mobilidade

Lisboa é hoje uma das cidades mais congestionadas da Europa ainda que o seu parque automóvel esteja aquém do da média das capitais europeias (cerca de metade do existente nas capitais europeias). Este facto, deve-se à utilização indiscriminada do transporte individual por uma parte muito significativa da população activa, sendo os utilizadores do transporte publico essencialmente os jovens, os idosos e as comunidades de imigrantes.

#### Questões-chave da Mobilidade

##### Diagnóstico:

Trânsito intenso e desordenado

Estacionamento caótico

##### • Reduzir o tráfego na cidade

1. Melhorar a oferta dos transportes públicos
2. Reduzir a capacidade de estacionamento gratuito
3. Aumentar o preço do estacionamento pago
4. Aumentar o custo do não cumprimento das regras de estacionamento

##### • Será que a rede de transportes coincide com as necessidades das pessoas?

##### • O que é que as pessoas querem do transporte público?

##### • Como inserir a cidadania na estratégia de desenvolvimento?

Em Lisboa, as pressões exteriores de entrada de veículos automóveis são muito elevadas, entrando cerca de 412.000 automóveis por dia.

A cidade de Lisboa tem concluído o seu Plano de Mobilidade, documento estratégico da maior importância, que faz uma avaliação da adequação das neces-

#### QUALIDADE DE VIDA

Compõe-se de vários aspectos, incluindo níveis de vida material, saúde pública e segurança, acesso à educação, assistência médica, actividades remuneradoras, oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal, comunidade, cultura, vida social e recreativa, bem-estar ambiental e qualidades estéticas.

sidades de movimentação, circulação e mobilidade das pessoas às redes de transportes existentes e à rede viária disponível e avalia os estrangulamentos e o estabelecimento de alternativas mais eficientes na melhoria da qualidade de vida do cidadão.

As orientações estratégicas no sentido da melhoria da mobilidade em Lisboa apontam para um investimento nas redes de transporte colectivo e para a sua hierarquização e articulação. Lisboa realizou a expansão da rede do metropolitano e dos interfaces, em articulação com os modos de transporte colectivo em superfície, desincentivando progressivamente o transporte individual no acesso à cidade.

Ainda no contexto da mobilidade e do estacionamento, ao nível dos bairros da cidade, promoveu-se o condicionamento do trânsito em três bairros do centro histórico da cidade: Alfama, Bairro Alto e Santa Catarina, que trouxeram inegáveis benefícios para os residentes e visitantes.

Ao limitar a circulação automóvel deu-se também um passo significativo na reabilitação e revitalização desses bairros e no reconhecimento do direito dos cidadãos a uma nova qualidade de vida naqueles locais. Para os bairros históricos foi também criado, recentemente, um serviço inovador de transporte público gratuito, o Lisboa Porta a Porta, que já transportou mais de 270 mil pessoas, contribuindo para o reforço da mobilidade dos residentes. A capacidade de estacionamento subterrâneo foi aumentada em cerca de 2200 lugares e há ainda 7 novos parques em projecto com um total de 1520 lugares de estacionamento e que se concretizarão durante o corrente ano.

Em conclusão, os problemas de tráfego, actualmente existentes em Lisboa, são extremamente complexos e de difícil resolução, com uma rede estruturante ainda incompleta e a insuficiente rede de metropolitano e de ligações multimodais.

### **3.2. Lisboa, uma Cidade de Empreendedores**

Cidade empresarial e dinâmica, do conhecimento, da iniciativa e do trabalho, suportada nos valores da produtividade, da competência e da eficiência colectiva. Cidade acolhedora das empresas e das organizações em espaços de excelência, promovendo o empreendedorismo, aumentando o emprego e a criação de riqueza apostando em sectores avançados da economia baseada no conhecimento e em sectores emergentes, como o comércio e o turismo.

Lisboa está a desenvolver um projecto de ampliação do Pólo Tecnológico de Lisboa (LISPOLIS) e a desenvolver mecanismos para que alguns planos urbanísticos e projectos estratégicos possam promover espaços devidamente infraestruturados para a instalação de actividades empresariais inovadoras, associadas a sectores produtivos emergentes e de base tecnológica, e também espaços



para a incubação de empresas de biotecnologia, tecnologias da informação e comunicação, média e multimédia.

### 3.3. Lisboa, uma Cidade de Culturas

Cidade cosmopolita e multicultural, dos eventos e da animação urbana, do lazer e da cultura, suportada nos valores do cosmopolitismo, da criatividade, da tolerância e da abertura ao exterior, atractiva e contemporânea e que assume o seu papel de integração de culturas e de coesão social.

Lisboa sempre foi uma cidade de encontro de culturas e tem vindo a ser cada vez mais procurada por turistas e visitantes, em segmentos turísticos importantes como o turismo de congressos e negócios, o turismo de cruzeiros ou os *citybreaks*.

A cidade tem hoje, o porto de mar mais procurado para cruzeiros do Atlântico Norte, e transformou-se num grande centro internacional para o Turismo de Negócios, sendo actualmente a 5ª cidade do mundo na realização de congressos associativos.

Estes eventos e realizações apenas se tornaram possíveis porque se criaram as condições para a concretização de importantes investimentos privados nas infraestruturas do Turismo, levando ao aumento da oferta de hotelaria em cerca de 25 por cento, de tal forma que Lisboa ultrapassou já o Algarve, no que diz respeito às receitas do turismo.

Lisboa pretende afirmar-se como grande cidade capital europeia, com uma intensa vida urbana, palco de grandes eventos, como foi o Euro 2004, o “Rock in Rio”, as “Festas da cidade”, a “ModaLisboa”, a festa do “Fim de Ano”, e outras iniciativas que marcam a nossa capacidade de empreender e de realizar eventos de enorme qualidade e projecção internacional.

A maior oferta turística de Lisboa traduziu-se no aumento das ligações aéreas para Lisboa: no horário de Inverno do Aeroporto, atinge-se o número recorde de 314 voos internacionais diários.

### 3.4. Lisboa, uma Cidade de Modernidade e Inovação

Cidade modernizada, eficiente e infraestruturada para o futuro, privilegiando a mobilidade, a construção sustentável e as infraestruturas de comunicações, assim como a relação com o cidadão e a eficácia na gestão urbanística e nos restantes serviços municipais.

Neste domínio, reorganizámos e simplificámos os procedimentos do licenciamento urbanístico, possibilitando a decisão adequada dos processos pendentes, implementando o ‘GESTURBE’, um sistema informático de gestão e controlo sobre as obras e processos, e criando postos de Atendimento Técnico nas

Juntas de Freguesia, relativos a processos de licenciamento, descentralizando o apoio técnico da gestão urbanística na aproximação aos cidadãos e no acesso destes à informação. Internamente, foi desenvolvido um Sistema de Monitorização Urbana e melhorada a plataforma integrada de gestão da informação geográfica da cidade.

Esta metodologia exigiu, mais uma vez, uma integração da Visão Estratégica no Plano Director Municipal, em revisão, o que, estamos certos, poderá permitir que este instrumento de planeamento constitua um “Contrato com a cidade”, não só enquadrando a actuação normativa da gestão urbanística, facilitando a transparência, mas contendo o enquadramento do desenvolvimento da cidade para uma década e o futuro da governação do Município, explicitando as novas áreas de Intervenção Prioritárias (algumas já em desenvolvimento através de Planos de Urbanização, Planos de Pormenor, Loteamentos ou Projectos Urbanísticos).

### Áreas de Intervenção Estratégica

- 1 – Zona ribeirinha ocidental – zona envolvente ao Palácio da Ajuda e Sociedade de Reabilitação Urbana (SRU) Ocidental
- 2 – Zona Ribeirinha oriental – Plano de Urbanização da Zona Ribeirinha Oriental (PUZRO) e a SRU Oriental
- 3 – Marvila/Chelas – Nova Cidade Administrativa
- 4 – Eixo Fontes Pereira de Melo e Av. da República - consolidação da centralidade
- 5 – Universidades: Alto da Ajuda – UTL; Campo Grande – Cidade Universitária; INETI - LISPOLIS (inovação)
- 6 – Coroa Noroeste – Parque Periférico: reconversão e realojamento das áreas urbanas de génese ilegal (AUGIS)
- 7 – Baixa – Classificação Património mundial e a Sociedade de Reabilitação Urbana (SRU) da Baixa/Chiado – reforço da centralidade e da habitação
- 8 – Plano de Urbanização da Av. da Liberdade e zona envolvente – reforço do urbanismo comercial e requalificação das encostas
- 9 – Martim Moniz/Intendente - eixo do multiculturalismo e criação de equipamentos
- 10 – Praça de Espanha/Av. José Malhoa – requalificação e reforço da centralidade
- 11 – Alcântara XXI – regeneração e requalificação de áreas de arqueologia industrial obsoletas
- 12 – Alto do Lumiar – CLTML – Centro logístico de transporte de mercadorias de Lisboa (Av. Santos e Castro)
- 13 – Portas de Algés
- 14 – Centros cívicos – desenvolvimento de parcerias publico privado (agrupamento de freguesias)

No âmbito dos Planos e Projectos estratégicos, Lisboa deu prioridade à regeneração da frente urbana ribeirinha, convertendo e revitalizando antigas áreas industriais relacionadas com o porto, hoje obsoletas e degradadas, com um impacto ambiental negativo, ao longo dos 18 km de frente de água da cidade de Lisboa.

Actualmente, saliento o Projecto Estratégico Integrado de Alcântara XXI, a reconversão do Cais do Sodré, mediante a instalação da European Maritime Safety Agency and the European Monitoring Centre for Drug and Drug Addiction e a renovação urbana planeada com as operações de loteamento Jardins de Braço de Prata pelo arquitecto Renzo Piano e Matinha, dois projectos de renovação urba-

na, respectivamente de uma antiga fábrica militar de uma antiga área de produção e armazenamento de gás, agora desactivadas.

## **Em conclusão**

Lisboa tem vindo definitivamente a fechar o ciclo histórico de um modelo de desenvolvimento demasiado dependente do seu estatuto de capital nacional, para iniciar um outro, comandado pela qualidade dos seus recursos e da sua presença ao nível internacional e pelo grau de satisfação e nível de qualidade de vida dos seus residentes, utilizadores e visitantes.

Com efeito, na cidade de Lisboa, está a desenvolver-se um significativo número de projectos urbanos de grande dimensão e projecção internacional, que marcam um momento de modernidade, e que estão a produzir e a induzir importantes transformações no sentido da qualificação do tecido urbano e do desenvolvimento económico.

São exemplos os projectos de reabilitação e revitalização do Parque Mayer, no coração da cidade, pelo Arq.<sup>to</sup> Frank Ghery; o projecto de renovação e reconversão urbanística integrada Alcântara XXI, uma área industrial abandonada e obsoleta, onde participam arquitectos como Jean Nouvel ou Aires Mateus e Federico Valsassina; o projecto de renovação urbana do aterro da Boavista, do Arq. Norman Foster, ou os Jardins de Braço de Prata, projecto de Renzo Piano, este últimos na frente ribeirinha.

Não obstante estes objectivos estratégicos globais, as iniciativas e acções promovidas pela Câmara Municipal de Lisboa obedecem também a um propósito muito claro: melhorar as condições de vida das pessoas e de fruição da cidade.

Num mundo globalizado, onde a população urbana cresce todos os dias e surgem novos problemas nas nossas cidades, pensamos que, ao identificar aqui algumas das problemáticas de Lisboa e descrevendo algumas políticas e acções de concretização da Visão Estratégica 2010, podemos contribuir para que a gestão sustentável do meio urbano tenha em consideração que as cidades possuem no seu próprio seio a maioria das potenciais soluções para os seus problemas.