



Estudo Estratégico para o Desenvolvimento Económico
e a Competitividade Territorial do Concelho de Oeiras

Relatório Final

Março 2009

Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	5
1. O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO DO CONCELHO DE OEIRAS: ESTRUTURA E TENDÊNCIAS	9
1.1. As estruturas Económicas do Concelho de Oeiras	9
1.2. As estruturas Económicas Intra- concelhias	20
1.2.1. A DEFINIÇÃO DAS TIPOLOGIAS TERRITORIAIS	20
1.2.2. ANÁLISE ECONÓMICA POR TIPOLOGIAS TERRITORIAIS	23
1.3. A Qualidade empresarial	30
1.4. Dinâmicas Evolutivas do concelho de Oeiras no contexto da Grande Lisboa	32
1.5. Dinâmicas evolutivas e tendências intra- Concelhias	39
1.5.1. ANÁLISE DAS ENTRADAS EM OEIRAS	39
1.5.2. ANÁLISE DAS SAÍDAS DE OEIRAS	41
2. SISTEMAS DE ACÇÃO ECONÓMICO-TERRITORIAL DO CONCELHO DE OEIRAS	45
2.1. Factores de localização empresarial no município de Oeiras	45
2.2. Análise SWOT do concelho de Oeiras em termos de atractividade empresarial	53
3. PERSPECTIVAS DE ACÇÃO MUNICIPAL E PERCEPÇÕES SOCIO-POLÍTICAS FACE AO DESENVOLVIMENTO DE OEIRAS	59
3.1. As Perspectivas dos Municípios face ao Desenvolvimento Económico de Oeiras	61
3.2. As Principais Estratégias Municipais Previstas	64
3.3. Recentes evoluções de âmbito regional	68
4. ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO DE OEIRAS	71
4.1. Conceptualização dos desafios Estratégicos para Oeiras	71
4.2. Cenários para as Estruturas Socio- económicas de Oeiras em 2025	80
5. ESTRUTURAS OPERACIONAIS PARA A ACÇÃO ESTRATÉGICA DO MUNICÍPIO DE OEIRAS	83



5.1.	Estratégia: Estruturação das Linhas Estratégicas	84
5.1.1.	A QUALIFICAÇÃO URBANA DE OEIRAS	84
5.1.2.	A QUALIFICAÇÃO ECONÓMICA DE OEIRAS	91
5.1.3.	A QUALIFICAÇÃO DA MOBILIDADE DE OEIRAS	96
5.1.4.	GOVERNAÇÃO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO: OPERACIONALIZAÇÃO DAS LINHAS ESTRATÉGICAS PROPOSTAS E REDES DE GOVERNANÇA TERRITORIAL	97
6.	MONITORIZAÇÃO: ESTRUTURAS DE ANÁLISE E DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA COMPETITIVIDADE TERRITORIAL	103

NOTA INTRODUTÓRIA

O Relatório Final do 'Estudo Estratégico para o Desenvolvimento Económico e a Competitividade Territorial do concelho de Oeiras', apresenta de forma sistémica as diferentes análises e interpretações, de base primordialmente económica, desenvolvidas sobre o território e a sociedade do concelho de Oeiras.

Após as componentes de diagnóstico anteriormente desenvolvidas às suas diversas escalas, sectores e espaços (diagnósticos espelhados nos relatórios prévios a este documento), contextualizam-se agora quer as grandes linhas de opções para as estratégias de âmbito municipal a poderem ser prosseguidas, quer as componentes mais operativas concernentes às estruturas, recursos e instrumentos que melhor poderão condicionar ou potenciar tais ordens de escolhas para o desenvolvimento social, económico e territorial do Concelho.

Nesse sentido, este documento encontra-se subdividido pelas seguintes secções:

O primeiro capítulo apresenta uma síntese das análises desenvolvidas às escalas concelhia e infra-concelhia, de novo apresentando o comportamento das variáveis-chave e as conclusões mais relevantes em fase de diagnóstico. Estes indicadores e estas conclusões foram já apresentadas em Relatório anterior (Outubro de 2008), quer nas suas componentes de interpretação infra-concelhia, via o exercício de classificação das tipologias territoriais internas ao Concelho, áreas geográficas que evidenciaram características distintas e diferenciadoras; quer nas suas componentes de análise evolutiva e de tendências mais recentes e próximas, no que se incluíram as interpretações de raiz mais qualitativa levantadas essencialmente por via das entrevistas e dos workshops e reuniões de trabalho desenvolvidas aos autarcas, empresários e demais instituições do Concelho, enquadrando-se nestes âmbitos os principais pontos fracos e fortes, as ameaças e as oportunidades.

No segundo capítulo, estas análises de diagnóstico sistematizam-se por via de uma interpretação global aos sistemas dinâmicos e de acção económica das estruturas empresariais de Oeiras, focado nas suas dimensões e factores-chave económicos e empresariais de localização e de posicionamento territorial. Uma correspondente e conclusiva análise SWOT é apresentada, enfocando os principais pontos fortes, fracos,

ameaças e potencialidades inerentes ao desenvolvimento sócio-económico do território de Oeiras.

Ainda como componente de diagnóstico, agora mais nos âmbitos sócio-políticos, **no terceiro capítulo** encontram-se sistematizadas as dimensões e os projectos que, nos contextos e nas agendas sociais e políticas mais actuais do município, se têm posicionado como mais relevantes prioridades para investimento. Apresentam-se estas prioridades – tal como já tinha sido espelhado no relatório anterior – num duplo âmbito: por um lado, as prioridades estrategicamente definidas pela Câmara Municipal de Oeiras, agente central de acção política no respectivo território; por outro lado, as áreas consideradas mais relevantes para acção pública, no âmbito dos processos decorridos na Agenda Local XXI de Oeiras – podendo considerarmos que tais prioridades definidas neste processo (e pelos agentes então participantes) poderão ser um bom espelho das prioridades defendidas pela sociedade de Oeiras. O capítulo faz ainda uma referência ao presente processo de revisão do PROTAML.

O quarto capítulo apresenta a estruturação das opções e propostas estratégicas a serem tomadas no domínio da actividade económica e da consequente qualidade territorial do Concelho de Oeiras. Conceptualizando-se um quadro global de desenvolvimento dos territórios urbanos e meta-urbanos europeus no século XXI, colocam-se os diferentes cenários passíveis de desenvolvimento em Oeiras, para o médio e longo prazo.

O quinto capítulo estrutura as componentes-chave de consolidação do cenário mais positivo, ou mais desejável, muito nomeadamente aos níveis da identificação das acções e dos projectos mais estruturantes, bem como na construção de uma estrutura municipal de acompanhamento e de monitorização estratégica. Estas propostas operacionais, que incidem em 27 pontos de enfoque estratégico, são apresentadas a partir de uma subdivisão pelas seguintes dimensões: a) a qualificação urbana de Oeiras; b) a qualificação económica de Oeiras; c) a qualificação da mobilidade de Oeiras.

Tal como referido nos anteriores relatórios, também neste relatório final se mantém a referência aos principais pressupostos metodológicos prosseguidos em todo o trabalho. A principal fonte de dados quantitativos trabalhada provém da base informativa dos quadros

de pessoal do MTSS, tendo-se colocado esta fonte de informação, por conseguinte, numa posição central para as respectivas análises económicas de pendor quantitativo. Recorde-se, neste âmbito, que embora esta base de dados se mostre uma excelente fonte de informação para uma boa interpretação das realidades económicas de base territorial, esta não deixa de conter determinadas falhas (para além das eventuais falhas de raiz estatística, revistas pela equipa de trabalho e aceites de acordo com os intervalos de confiança mínimos), muito nomeadamente no facto de nesta não estarem incluídas as informações ligadas ao sector da administração pública.

Por sua vez, o exercício de alocação espacial intra-concelhia dos dados económicos foi desenvolvido por intermédio da escolha de uma série de tipologias territoriais especificamente definidas face às presentes estruturas e dinâmicas do concelho de Oeiras – um exercício de sistematização cuja principal estruturação se baseou nas classes de espaços utilizadas no planeamento urbanístico do Município de Oeiras, mas que igualmente tomou em consideração outras possibilidades tipológicas, nomeadamente as já analisadas e propostas em âmbitos metropolitano e mesmo nacional.

As recolhas de base qualitativa, por sua vez, basearam-se na realização de 11 entrevistas efectuadas a algumas das principais empresas e instituições do Concelho ou nele influentes¹, bem como na recolha de depoimentos nos workshops e reuniões coordenados pela autarquia (aos agentes concelhios em Maio de 2008, ao executivo e principais chefias municipais em Abril e em Dezembro do mesmo ano), onde estiveram presentes os mais variados decisores e stakeholders envolventes às principais instituições do Concelho de Oeiras.

¹ As entidades entrevistadas directamente foram as seguintes: Instituto Nacional de Administração, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo, Taguspark, CB Richard Ellis, PREA / Quinta da Fonte, Teixeira Duarte GPII, Lagoas Park, Microsoft, José de Mello Saúde SGPS, Instituto Gulbenkian de Ciência, Gabinete de Desenvolvimento Municipal da CMO.

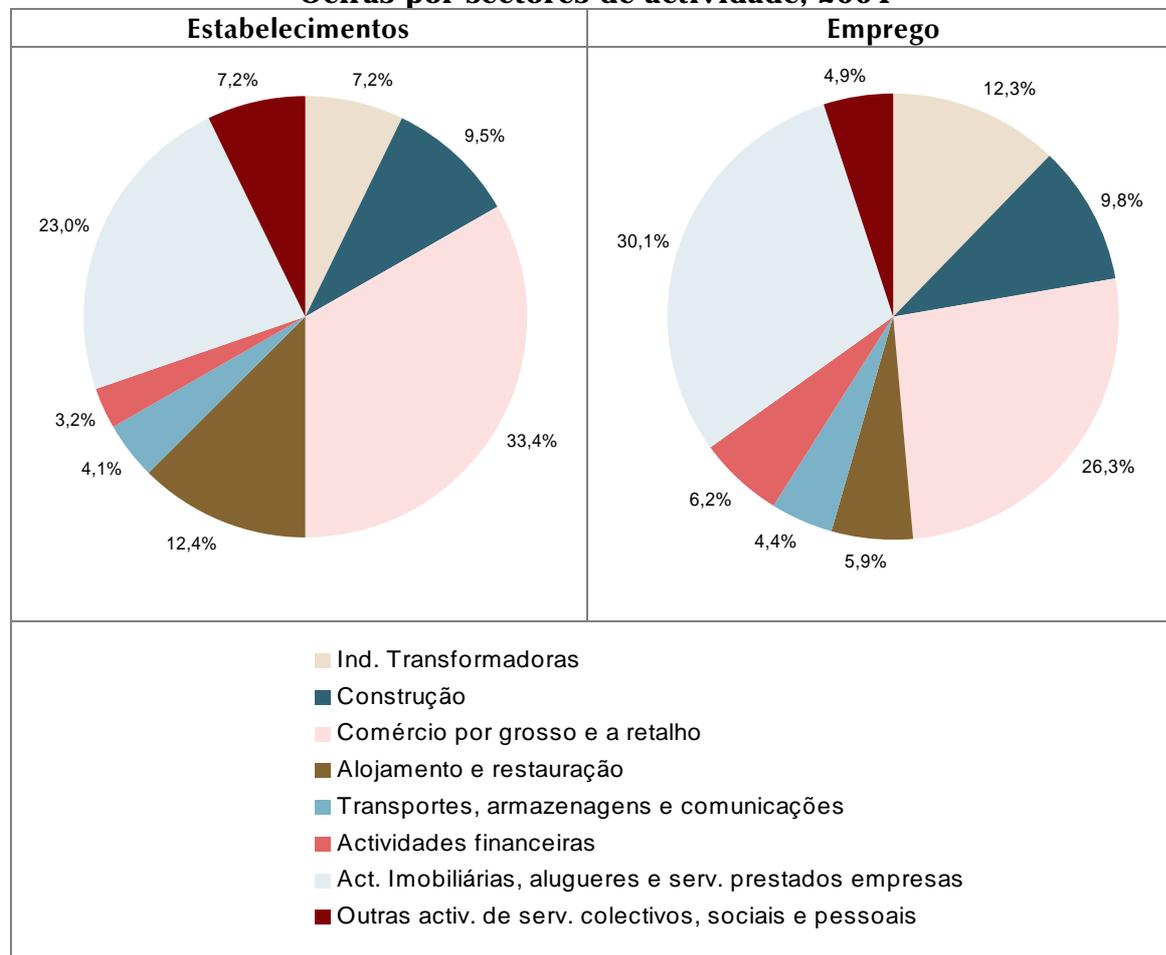
1. O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO DO CONCELHO DE OEIRAS: ESTRUTURA E TENDÊNCIAS

Este primeiro capítulo do presente relatório corresponde a uma análise coesa e substanciada do diagnóstico concelhio de Oeiras elaborado nos dois relatórios precedentes. A inclusão desta análise sumária mostra-se pertinente pelo facto de que o exercício de uma definição bem consistente das estratégias para o futuro de Oeiras, deve assumir como uma das bases centrais de extrapolação conclusiva, obviamente, o respectivo diagnóstico do concelho: as suas estruturas e as suas tendências evolutivas; os seus elementos homogéneos, heterogéneos e distintivos.

1.1. As estruturas Económicas do Concelho de Oeiras

Analisando a distribuição sectorial dos estabelecimentos e do emprego em Oeiras, verifica-se que o Comércio por Grosso e a Retalho ocupa uma enorme fatia quer dos estabelecimentos (33,4%), quer do emprego (26,3%) concelhio. Imediatamente a seguir, encontra-se os serviços prestados às empresas, actividades imobiliárias e alugueres, que responde por cerca de 23% dos estabelecimentos e 30,1% do emprego concelhio.

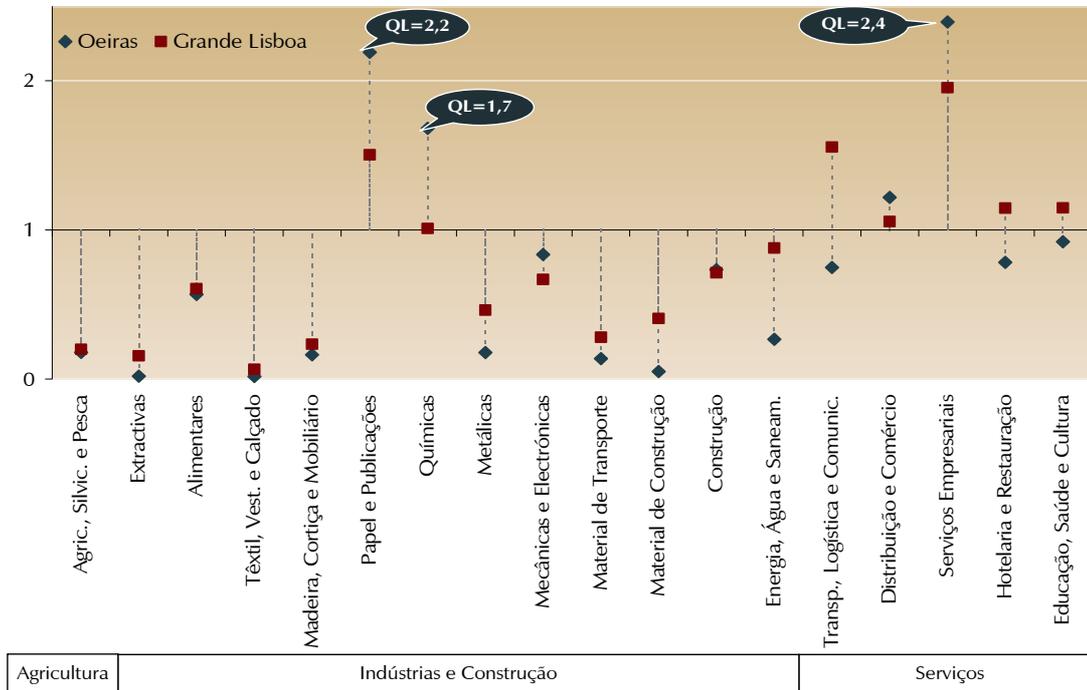
GRÁFICO 1- 1:
Distribuição dos Estabelecimentos e do Emprego em
Oeiras por sectores de actividade, 2004



Fonte: DGEEP, Quadros de Pessoal 2004

Além do mais, a análise dos sectores de especialização do concelho de Oeiras mostra que a Indústria do Papel e Publicações, os Serviços Empresariais e as Ind. Químicas apresentam um forte destaque do ponto de vista do emprego. Também neste caso, a tendência de especialização sectorial do emprego de Oeiras acompanha, em geral, a especialização sectorial da Grande Lisboa, com excepção de alguns sectores dos serviços: Hotelaria e Restauração, Serviços às famílias (educação, saúde e cultura) e onde se verifica níveis de especialização inferiores aos observados para o concelho de Lisboa.

GRÁFICO 1-2:
Quociente de localização do emprego, 2004

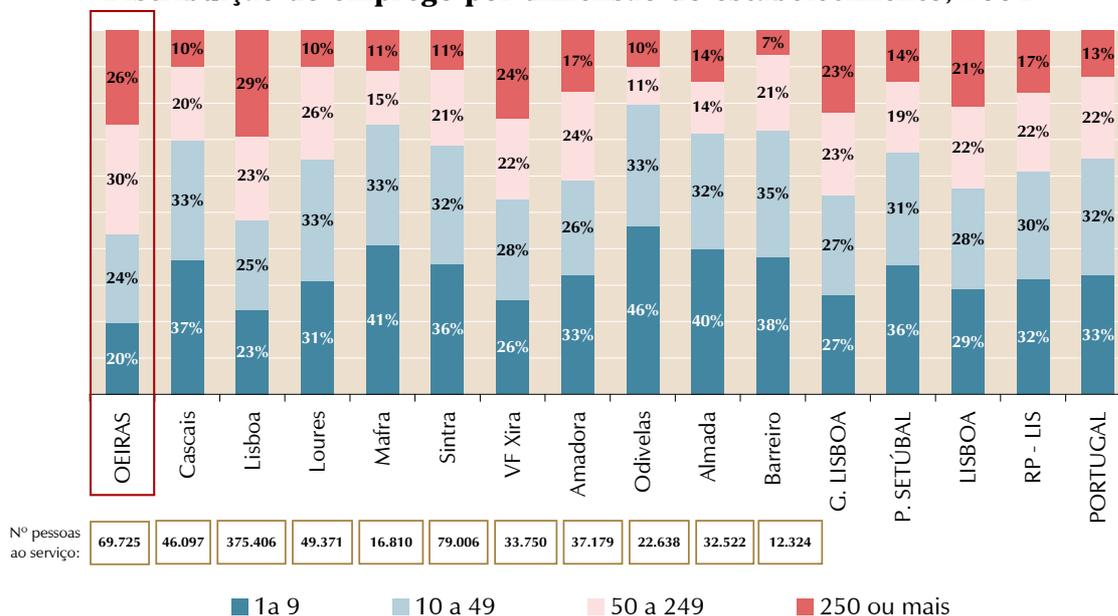


Nota: O Quociente de Localização (QL) pode ser utilizado como indicador do grau de especialização produtiva de uma determinada região face ao país. Assim: se $QL > 1$, o sector tem maior peso na região do que a nível nacional; se $QL < 1$, o sector tem menor peso nessa região do que a nível nacional.

Fonte: DGEEP, Quadros de Pessoal 2004

O perfil produtivo de Oeiras parece beneficiar a concentração de emprego em estabelecimentos de grande dimensão (superior a 20%), em contrapartida de um menor grau de atomização do tecido empresarial. De facto, imediatamente após o concelho de Lisboa, Oeiras é a área geográfica do país que apresenta maior capacidade de atrair não só as empresas de maior dimensão a nível nacional, mas as maiores empresas de serviços avançados e tecnológicos, que normalmente são detidas por entidades externas.

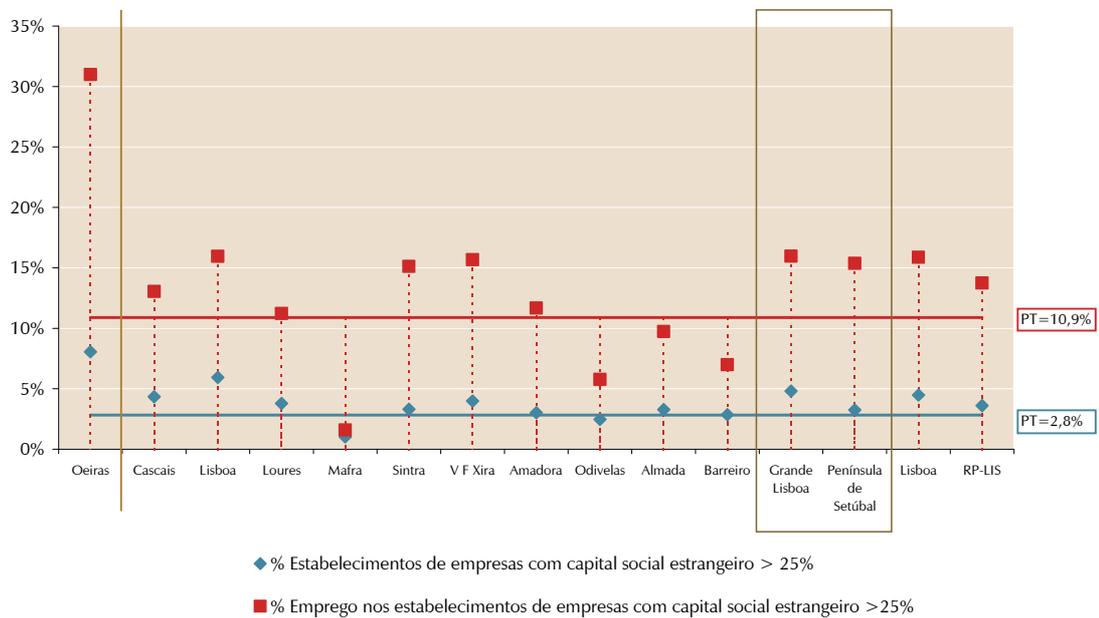
GRÁFICO 1 - 3:
Distribuição do emprego por dimensão do estabelecimento, 2004



Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

Assim, a presença do capital estrangeiro (participações superiores a 25% do capital) nos estabelecimentos localizados em Oeiras encontra-se muito acima dos valores de referência nacional, indiciando a esse nível um elevado grau de internacionalização do tecido empresarial deste concelho. As empresas internacionais tendem a operar em estabelecimentos de maior dimensão, o que acentua o respectivo peso relativo avaliado em termos de emprego.

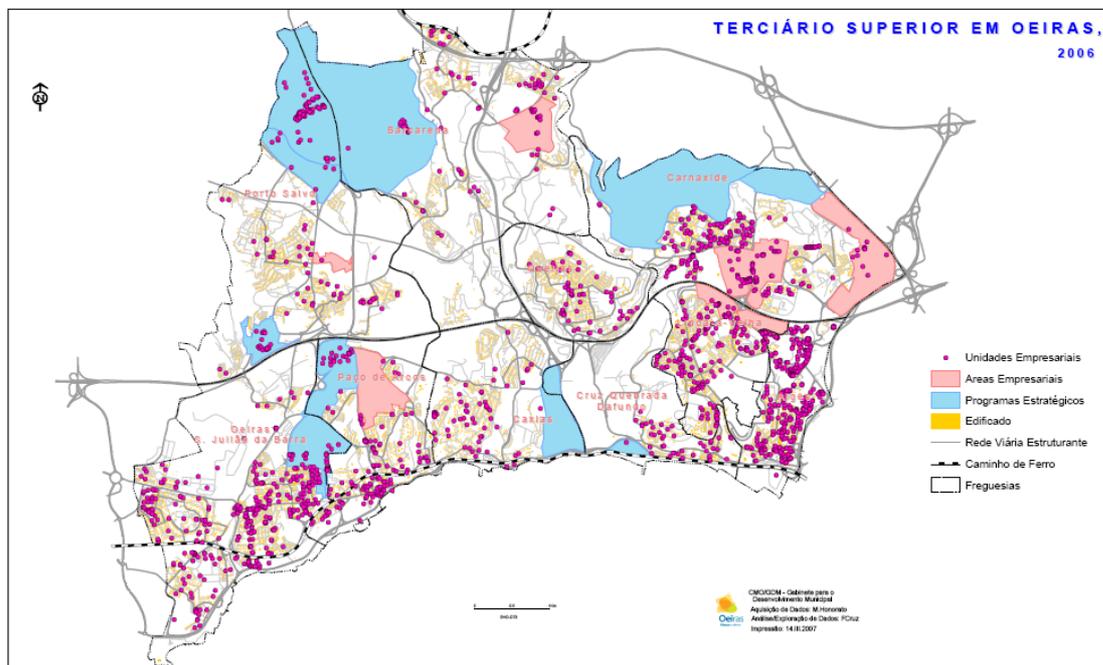
GRÁFICO 1-4:
Presença de capital estrangeiro no tecido empresarial (2004)



Fonte: Augusto Mateus & Associados com base em dados dos DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

Apresentando uma forte cobertura de unidades empresariais associada a sectores terciários superiores, a sua localização não está circunscritos apenas às Áreas Empresariais ou por Programas Estratégicos delineados, estendendo-se um pouco por toda a área geográfica do concelho. De qualquer modo, denota-se uma presença importante destas empresas junto à orla costeira do concelho, em particular nas freguesias limites do concelho a Este, que beneficiam da proximidade a Lisboa, e a Oeste, adjacentes ao concelho de Cascais.

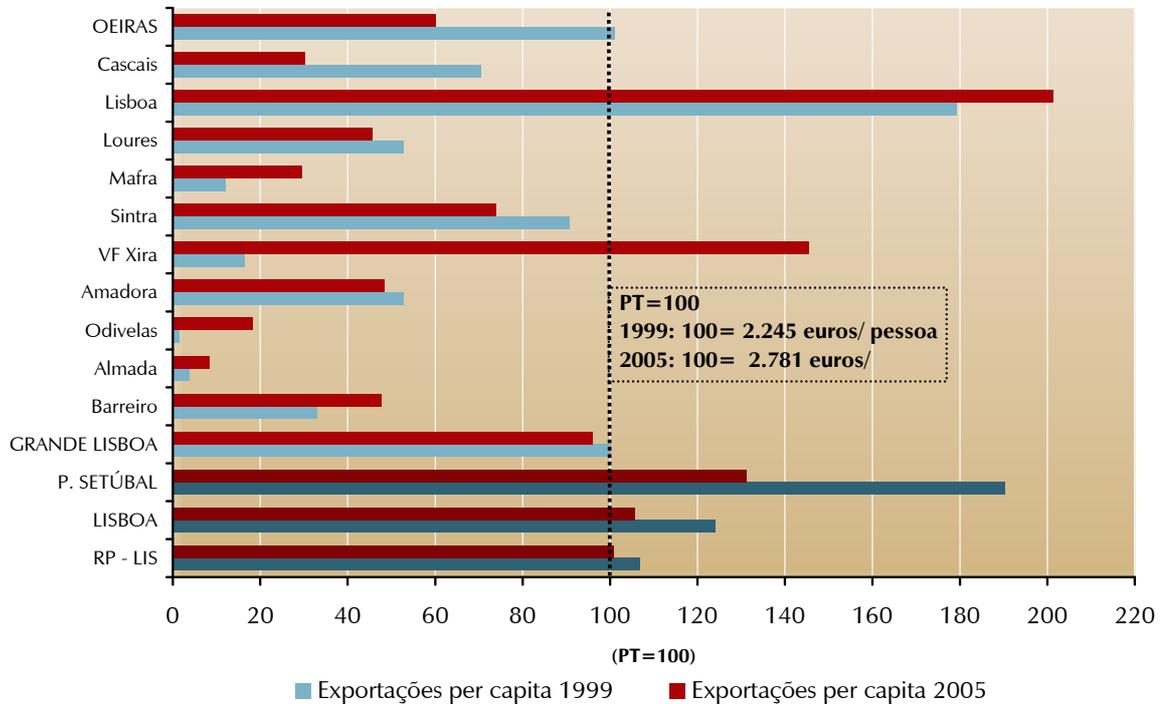
FIGURA 1- 1:
Empresas de Terciário Superior no Concelho de Oeiras (2006)



Fonte: Recolha CMO

Não obstante evidenciar uma especialização industrial de nível mais avançado em benefício de sectores de ponta, Oeiras tem um desempenho abaixo da média nacional (cerca de 60% da média nacional) relativamente ao nível de exportações *per capita*, apresentando uma retracção no período 1999-2005.

GRÁFICO 1-5:
Exportações per capita



Nota1: A variável exportações refere-se ao valor declarado por concelho de sede dos operadores e apenas aos fluxos de mercadorias.

Nota2: A população de 1999 foi determinada com base na taxa de variação média anual da população intercensitária.

Nota 3: Os valores de 1999 para os concelhos de Vila Franca de Xira e Odivelas referem-se apenas a comércio extra-comunitário.

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional (1999 e 2005) e INE; Censos (1991 e 2001)

No âmbito de análise de Indicadores Financeiros por sector de Actividade, destaca-se o elevado número de sectores de actividade que evidenciam uma Rendibilidade Líquida dos Capitais Próprios na ordem dos dois dígitos, designadamente: as Indústrias Alimentares, Madeira, Cortiça e Mobiliário, Químicas, Metálicas, Energia, Águas e Saneamento, Transportes, Logística e Comunicações, Hotelaria e Restauração e Educação, Saúde e Cultura.

QUADRO 1 - 1:
Rádios Financeiros por Sector de Actividade (2004)

Sector de Actividade	Produtividade Global		Rotação do Activo		Autonomia Financeira		Liquidez Geral		Rendibilidade Líquida dos Capitais Próprios		Rendibilidade Líquida das Vendas	
	Oeiras	PT	Oeiras	PT	Oeiras	PT	Oeiras	PT	Oeiras	PT	Oeiras	PT
Agríc., Silvíc. e Pesca	1,384	1,669	0,121	0,313	0,116	0,184	0,988	0,951	3,68%	5,98%	2,67%	1,78%
Extractivas	1,260	2,097	0,182	0,498	0,202	0,283	1,813	1,144	5,04%	3,56%	4,82%	1,94%
Alimentares	2,545	2,872	1,510	1,161	0,362	0,268	1,236	1,084	13,31%	6,40%	2,63%	1,23%
Têxtil, Vest. E Calçado	1,836	3,561	0,768	1,160	0,167	0,189	0,910	1,127	4,88%	7,92%	-7,09%	0,80%
Madeira, Cortiça e Mobiliário	2,303	3,338	1,075	0,815	0,094	0,186	0,954	1,175	20,08%	5,75%	0,55%	1,03%
Papel e Publicações	1,510	2,290	0,902	0,901	0,217	0,213	1,220	1,127	7,34%	6,98%	0,86%	1,05%
Químicas	1,913	2,649	0,810	0,934	0,373	0,279	1,808	1,294	12,15%	5,58%	1,69%	1,37%
Metálicas	2,540	3,128	1,340	0,997	0,149	0,208	1,184	1,179	10,02%	8,85%	0,87%	1,47%
Mecânicas e Electrónicas	2,319	2,758	1,052	0,988	0,267	0,252	1,531	1,259	7,03%	7,84%	1,43%	1,55%
Material de Transporte	2,086	2,944	0,178	0,964	0,132	0,223	1,073	1,205	4,92%	7,07%	1,85%	0,97%
Material de Construção	1,414	2,856	0,451	0,706	0,461	0,243	1,878	1,159	7,32%	3,84%	4,39%	1,05%
Construção	1,657	2,304	0,558	0,801	0,161	0,175	1,379	1,260	7,38%	9,27%	1,96%	1,90%
Energia, Água e Saneam.	0,242	1,779	0,000	0,136	0,102	0,206	1,158	1,074	24,31%	3,62%	1,17%	4,98%
Transp., Logística e Comunic.	2,160	1,890	1,378	1,027	0,474	0,470	1,906	1,585	11,81%	5,96%	3,32%	1,91%
Distribuição e Comércio	2,015	2,371	1,215	1,146	0,167	0,180	1,192	1,183	9,65%	8,36%	0,65%	0,74%
Serviços Empresariais	1,632	1,750	0,713	0,505	0,211	0,251	1,152	1,191	9,99%	7,73%	2,02%	2,59%
Hotelaria e Restauração	2,236	2,406	1,807	1,418	0,064	0,184	1,084	0,890	11,63%	8,88%	0,48%	0,71%
Educação, Saúde e Cultura	1,926	1,948	1,030	0,912	0,255	0,292	1,133	1,110	16,48%	16,33%	2,54%	2,70%
Administrações Públicas	.	1,661	.	0,637	.	0,402	.	1,248	.	7,56%	.	2,70%

Legenda:

	Diferencial positivo do indicador em Oeiras em relação ao padrão nacional do sector		Diferencial neutro do indicador em Oeiras em relação ao padrão nacional do sector		Diferencial negativo do indicador em Oeiras em relação ao padrão nacional do sector
---	---	---	---	---	---

Fonte: AM&A com base em dados da DGITA, 2004.

O perfil produtivo de Oeiras encontra-se fortemente alicerçado na disponibilidade de um capital humano francamente diferenciado face ao resto do país: verifica-se que a população residente na região da AML, e em particular em Oeiras, apresenta um índice de capital humano altamente qualificado, com um peso significativo de população com Ensino Superior. A forte qualificação do capital humano motiva assim, uma intensa terciarização do mesmo, com Oeiras a evidenciar um nível de terciarização da população dos mais elevados da AML a par de Cascais e Lisboa.

Finalmente, e como duplo resultado das dinâmicas económicas do Concelho com as dinâmicas mais globais de âmbito metropolitano (que incluem não só as estratégias próprias

de cada Concelho envolvente, como as tendências de evolução de uma metrópole com deficientes políticas integradas), os movimentos pendulares de Oeiras revelavam uma relativa incapacidade (não necessariamente, de razão exclusivamente interna) de maior permanência de postos de trabalho no município (que se contabilizavam, em 2001, por cerca de 71 mil), face à residencialidade dos seus munícipes empregados (cerca de 81 mil), não permitindo assim uma melhor – e mais próxima – utilização, ou contenção espacial, dos recursos humanos existentes.

QUADRO 1 - 2:
Movimentos pendulares e indicadores de mobilidade, 2001

Indicadores de Mobilidade do concelho de Oeiras		
Movimentos Pendulares de População (n.º de pessoas)	População residente empregada (1)	81.010 pessoas residentes no concelho de Oeiras têm emprego (dentro ou fora do concelho)
	Entradas (2)	38.763 pessoas trabalham em Oeiras mas residem noutros concelhos
	Saídas (3)	48.651 pessoas residem em Oeiras mas trabalham noutros concelhos
	Saldo de Emprego (4) = (2) - (3)	saldo de emprego de -9.888 pessoas traduz um concelho provedor líquido de mão-de-obra
	Emprego (5) = (1) + (4)	71.122 postos de trabalho gerados no concelho
Importância dos movimentos pendulares (em %)	Taxa de mobilidade extra-regional (6) = [(3)/(1)]*100	60,1% da população residente empregada sai do concelho para trabalhar
	Taxa bruta de atracção (7) = [(2)/(5)]*100	54,5% dos postos de trabalho do concelho são preenchidos por população não residente no concelho
	Grau de atractividade / repulsão (8) = [(5)/(1)]*100	Taxa de atracção de 87,8% explicada por um n.º de postos de trabalho gerados no concelho inferior à população residente empregada
	Grau de localização do emprego (9) = [(1)-(3)]/1*100	39,9% da população que trabalha em Oeiras, reside, também, em Oeiras

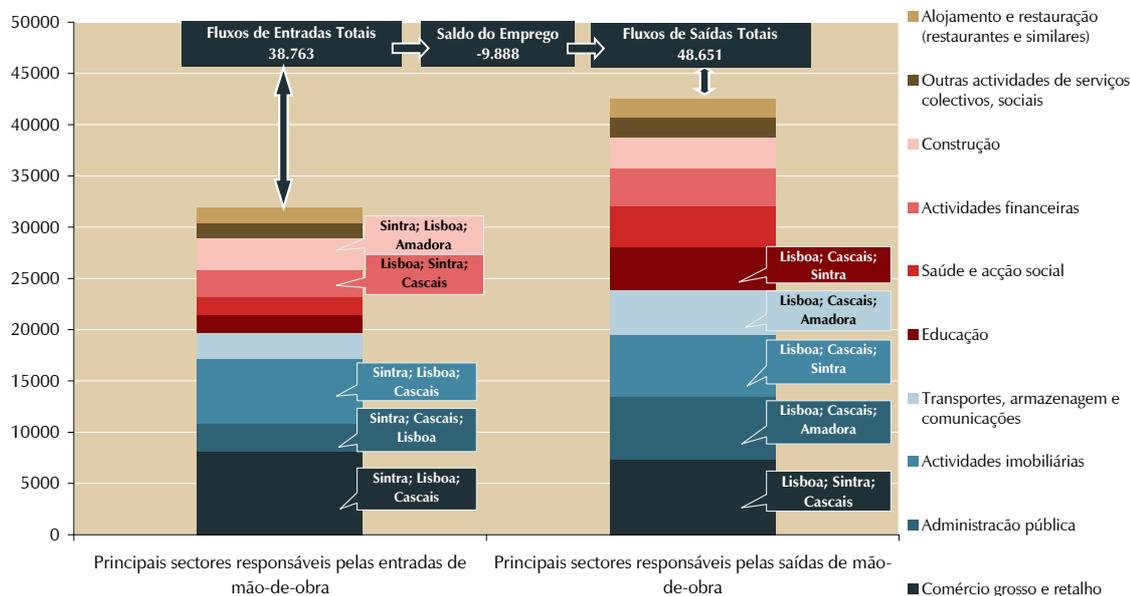
Fonte: AM&A, com base em dados do INE, Censos 2001

Este é um efeito que (como acima referido, numa metrópole com insuficientes políticas de ordem sistémica e integrada, o que a tem levado a uma considerável fragmentação territorial) origina significativos movimentos quotidianos de entrada e de saída de mão-de-obra, para além de diversos fluxos de externalidades negativas sociais e económicas. Oeiras

assumia em 2001, nestes contextos gerais, uma posição de plataforma distribuidora (de base metropolitana) quer de postos de emprego quer de mão-de-obra, e onde, como saldo diário, os fluxos concelhios de saída ultrapassavam os respectivos fluxos de entrada em quase 10 mil trabalhadores (saldo de emprego de sinal negativo).

Efectivamente, os dados mostravam como em 2001 a capacidade de atracção de emprego de Oeiras era considerável – efeito bem demonstrado pela entrada quotidiana de residentes noutros concelhos em cerca de 39 mil indivíduos (provindos sobretudo de Sintra, Lisboa e Cascais, e trabalhando mais de metade destes essencialmente na administração pública e nos sectores do imobiliário e do comércio). Porém, um número ainda maior de indivíduos (49 mil) saía de Oeiras para trabalhar nos concelhos limítrofes – sobretudo para Lisboa, e sobretudo para a administração pública e serviços às famílias, incluindo saúde e educação). Ou seja, a capacidade de fixação de população residente empregada medido pelo indicador de grau de localização do emprego, permitia verificar que apenas 39,9% dos empregados no Concelho residia e trabalhava em Oeiras (repetimos, em 2001) enquanto os restantes 60,1% se distribuíam pelos outros concelhos envolventes.

QUADRO 1-3:
Principais sectores responsáveis pelas entradas e saídas de mão-de-obra no Concelho de Oeiras, 2001



Fonte: AM&A, com base em dados do INE, Censos 2001

Apesar disso, prevê-se que, quer os fluxos de saída, quer os fluxos de entrada respeitem horizontes temporais de âmbito distinto: os fluxos de saída do concelho dizem principalmente respeito a residentes que habitam o concelho há mais tempo e que deslocam essencialmente para o concelho de Lisboa, enquanto os fluxos de entrada no concelho são mais recentes e realizados sobretudo por populações mais jovens.

A evidência destes factores fez com que tenha sido claramente assumido pelo município de Oeiras o objectivo de uma maior contenção territorial do emprego dos seus próprios residentes – e muito nomeadamente, dos seus residentes mais qualificados. Este é um objectivo que, conjugado com o igualmente estratégico objectivo de qualificação económica, traduz a necessidade de enfoque analítico e político em duas dimensões de base:

Por um lado, na qualificação empresarial, institucional e económica do município – na criação e/ou no reforço das condições de atractibilidade das actividades económicas com

melhores indicadores de qualidade empresarial e de capacidade de correspondente spill-over territorial das suas dinâmicas e recursos;

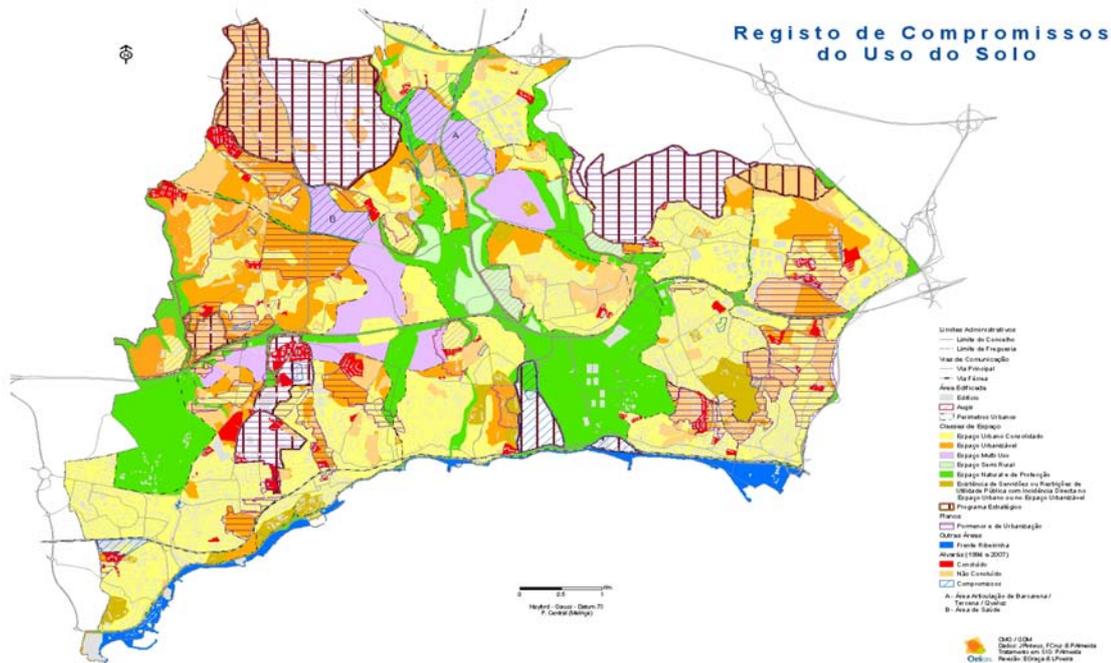
Por outro lado, e de forma igualmente vital, numa melhor integração territorial das dinâmicas económicas do município – muito nomeadamente, em lógicas de maior contenção espacial (tanto de escala municipal como nas diversas escalas intra-municipais) e, conseqüentemente, em lógicas de maior qualificação dos ritmos de vivência e de quotidiano dos seus residentes e empregados.

1.2. As estruturas Económicas Intra-concelhias

1.2.1. A definição das tipologias territoriais

O desenvolvimento dos enfoques analíticos das estruturas económicas de Oeiras, para as escalas internas ao município, implicou a consideração de três ordens de tipologias territoriais: as tipologias de classes de espaços existentes nos seus instrumentos de gestão territorial; as tipologias de base económica existentes nos estudos, análises e nas próprias políticas municipais; e finalmente, os próprios exercícios de subdivisão espacial que se foram desenvolvendo, perante o aprofundamento das análises às estruturas económicas do Concelho.

**FIGURA 1- 2:
Compromisso de Uso do Solo no Concelho de Oeiras (2007)**



Fonte: Recolha GDM/CMO

Neste sentido, sistematizaram-se duas classificações tipológicas distintas:

1. Uma primeira tipologização de âmbito global, que subdivide o concelho em quatro grandes tipos de territórios do concelho:

- a) **A zona leste do concelho:** envolvendo todos os territórios próximos aos Concelhos de Lisboa e da Amadora (freguesias de Algés, Linda-a-Velha, Carnaxide e Cruz Quebrada), estando estes territórios quase plenamente integrados no núcleo urbano contíguo mais central da AML);
- b) **A zona norte do concelho:** englobando as freguesias de Queijas, de Barcarena e de Porto Salvo, territórios a norte da A5 e com características ainda claramente peri-

urbanas ou mesmo semi-rurais, não obstante as expectativas de intervenção a curto/médio prazo;

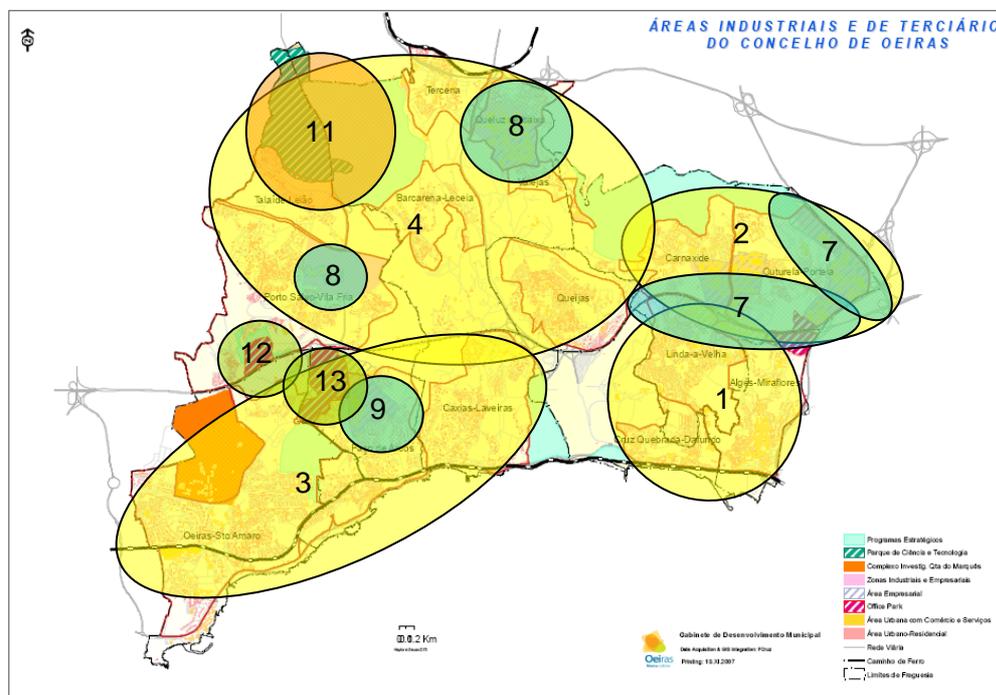
- c) **A zona Sul do concelho:** englobando as freguesias de Caxias, Paço de Arcos e Oeiras/São Julião da Barra, territórios com forte influência da margem ribeirinha pela relação com os seus principais elementos (o rio, o mar, a praia, as zonas urbanas mais compactas, as pressões demográficas e urbanísticas, a valorização do solo e a acessibilidade rodó e ferroviárias);
- d) **Os Programas Estratégicos:** precisamente, aqueles considerados nos instrumentos de gestão e estratégia política do município.

2. Uma segunda classificação tipológica de ordem mais apurada, procurando esta contemplar as necessárias interpretações diferenciadoras em sede analítica, de planeamento urbanístico e de estratégia territorial. Sistematizou-se, nesse sentido, uma lista de 14 tipologias distintas.

QUADRO 1 - 3:
2ª. Tipologia de Classificação Territorial

	Nomenclatura	Nome	Área geográfica que envolve
1	Esp. Urbano SE	Espaço Urbano Este-Sul	Categoria do PDM Espaço Urbano das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz Quebrada
2	Esp. Urbano NE	Espaço Urbano Este-Norte	Categoria do PDM Espaço Urbano da Freguesia de Carnaxide
3	Esp. Urbano SO	Espaço Urbano Oeste-Sul	Categoria do PDM Espaço Urbano das Freguesias de Caxias, Paço de Arcos e Oeiras/São Julião da Barra
4	Esp. Urbano NO	Espaço Urbano Oeste-Norte	Categoria do PDM Espaço Urbano das Freguesias de Queijas, Porto Salvo e Barcarena
5	Núcl. Histórico	Núcleo de F. Histórica	Categoria do PDM Núcleo de Formação Histórica
6	Esp. Urbanizável	Espaço Urbanizável	Categoria do PDM Espaço Urbanizável
7	Esp. Ind. Este	Espaço Industrial Este	Categoria do PDM Espaço Industrial das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha, Cruz Quebrada e Carnaxide
8	Esp. Ind. Norte	Espaço Industrial Norte	Categoria do PDM Espaço Industrial das Freguesias de Queijas, Porto Salvo e Barcarena
9	Esp. Ind. SO	Espaço Industrial Oeste-Sul	Categoria do PDM Espaço Industrial das Freguesias de Caxias, Paço de Arcos e Oeiras/São Julião da Barra
10	Outras Classes	Outras Classes de Espaço	Outras Classes de Espaço do PDM
11	Tagus Parque	Tagus Parque	Programa Estratégico do Tagus Parque
12	Centro de Lagoas	Lagoas Parque	Programa Estratégico do Lagoas Parque
13	Quinta Fonte	Quinta da Fonte	Programa Estratégico da Quinta da Fonte
14	Outros Programas	Outros Programas Estratégicos	Outros Programas Estratégicos

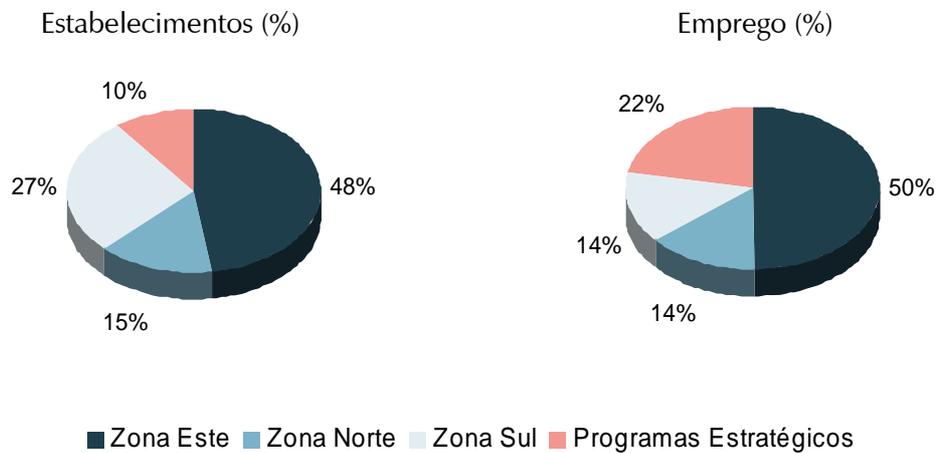
FIGURA 1-3:
Tipologias de localização empresarial (contíguas)
definidas para o concelho de Oeiras



1.2.2. Análise Económica por Tipologias Territoriais

Na sequência das lógicas de difusão espacial metropolitana e da conjugação de estratégias públicas e privadas, de afirmação de novos espaços económicos fora das principais áreas do núcleo da AML, em 2004 já menos de metade da actividade económica concelhia se situava na zona leste junto a Lisboa (Carnaxide, Algés, L. a Velha e Cruz Quebrada).

GRÁFICO 1-6:
1ª. TIPOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO TERRITORIAL -
REPARTIÇÃO DAS TIPOLOGIAS TERRITORIAIS DEFINIDAS



Fonte: DGEEP, Quadros de Pessoal 2004

Esta alteração deveu-se em grande parte à implantação e afirmação do parque tecnológico e Office-Parks com acesso à Auto-Estrada A5, em territórios fora das zonas urbanas contíguas a Lisboa e dos núcleos urbanos consolidados da zona costeira. A atractibilidade destes espaços funcionou sobretudo para empresas de significativa dimensão, correspondendo a mais de 22% do emprego do concelho.

Em 2004, os espaços urbanos do concelho englobavam à altura cerca de 65% dos estabelecimentos e 43% dos empregados. Aqui, poder-se-ão realçar os espaços urbanos de Algés e Linda-a-Velha, território com maior número de empregados do que todas as restantes zonas urbanas.

QUADRO 1 - 4:
2ª. TIPOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO TERRITORIAL - VALORES ABSOLUTOS

	Nº. de Estabelecimento	Nº. de empregados	Nº. Médio de Empregados por estabelecimento
Esp. Urbano SE	1.520	16.009	10,5
Esp. Urbano NE	290	2.368	8,2
Esp. Urbano SO	1.186	7.192	6,1
Esp. Urbano NO	494	4.713	9,5
Núcl. Histórico	455	4.601	10,1
Esp. Urbanizável	321	2.447	7,6
Esp. Ind. Este	260	10.078	38,8
Esp. Ind. Norte	111	4.127	37,2
Esp. Ind. SO	24	724	30,2
Outras Classes	151	2.127	14,1
Tagus Parque	178	6.572	36,9
Centro de Lagoas	54	2.869	53,1
Quinta Fonte	257	5.505	21,4
Outros Programas	66	312	4,7
Total	5.367	69.644	13,0

Fonte: DGEEP, Quadros de Pessoal 2004

Mesmo juntando a estes empregos em zonas urbanas, os postos de trabalho dos núcleos urbanos e ainda dos espaços industriais contíguos às malhas mais consolidadas, o total dos empregos de características e de proximidades urbanas não ultrapassará os 60% - um valor que espelha uma das principais características da estrutura económica contemporânea de Oeiras: a de um concelho cujo desenvolvimento económico recente se baseou, em importante medida, pela estruturação integrada de projectos de localização empresarial de espaços de média e de grande dimensão – primeiramente espaços industriais, mais recentemente Office Parks e Parques Tecnológicos – projectos integrados esses apoiados de forma decisiva pela autarquia, e cuja ocupação se baseado quer numa forte competitividade conjugada de qualidade e de preço de imobiliário, quer na própria correspondência das dinâmicas de dispersão metropolitana de residentes (nas suas diferentes classes sócio-económicas, e grupos etários) e de empresas.

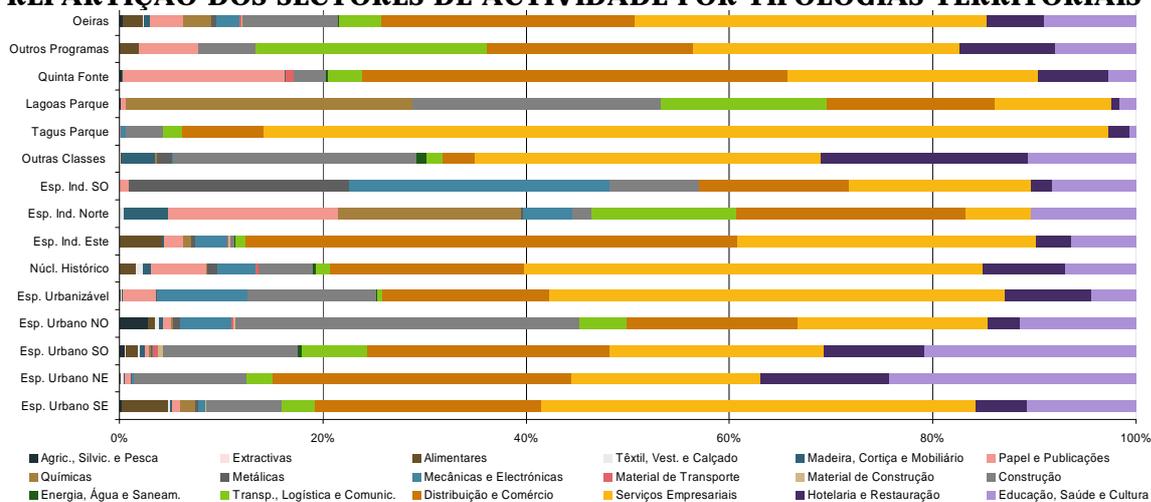
Confirmando tais escalas de ocupação empresarial, a análise da dimensão empresarial de cada tipologia mostra como existem fortes diferenças entre as diversas tipologias geográficas,

com o Centro de Lagoas, o Tagus Parque, o Espaço Industrial Este e o Espaço Industrial Norte a evidenciarem dimensões médias muito superiores (verificando-se nestas, naturalmente, grandes diferenças entre o peso concelhio dos estabelecimentos e o respectivo peso dos empregados).

Por outro lado, entre áreas que evidenciam estabelecimentos de menor dimensão contam-se o Espaço Urbano Sudoeste, o Espaço Urbanizável e os Outros Programas Estratégicos.

Analisando a estrutura sectorial do emprego associado aos estabelecimentos presentes em Oeiras, verifica-se que uma parte preponderante se encontra alocada a Serviços Empresariais (note-se o caso do Tagus Parque), seguindo-se Distribuição e Comércio. Verifica-se também que nos Espaços Urbanos, o peso de Serviços às Famílias (Educação, Saúde e Cultura) é nitidamente superior ao evidenciado por outras tipologias territoriais.

GRÁFICO 1 - 7: REPARTIÇÃO DOS SECTORES DE ACTIVIDADE POR TIPOLOGIAS TERRITORIAIS

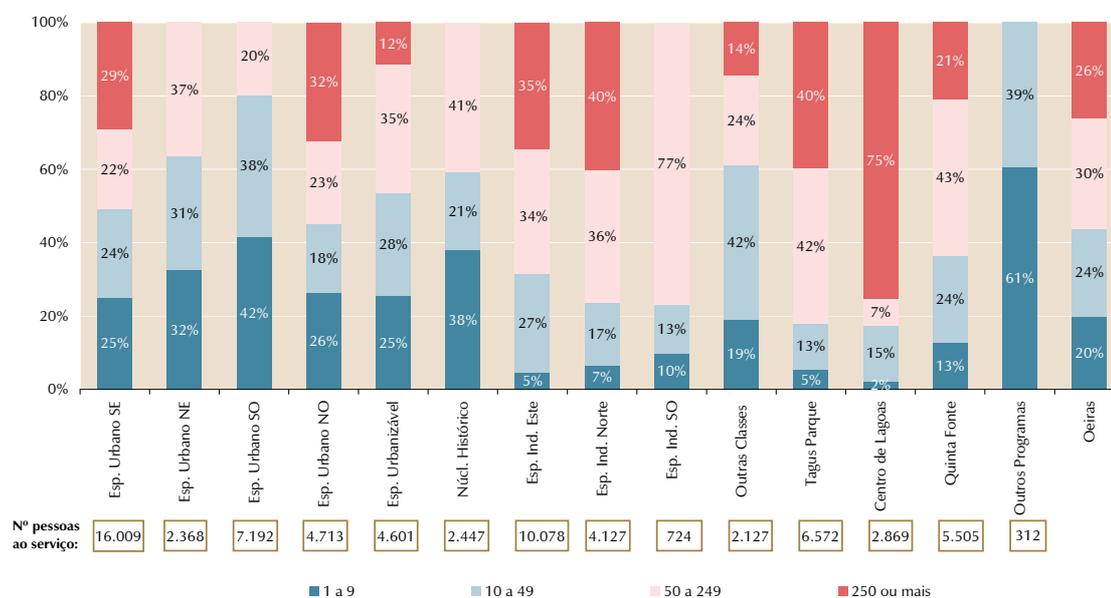


Fonte: DGEEP, Quadros de Pessoal de 2004

É ainda de realçar – tal como já anteriormente foi referido – o fraco grau de especialização do concelho em alguns sectores ligados aos serviços às famílias (educação, saúde e cultura, restauração e hotelaria), situação particularmente sensível nas áreas mais residenciais.

O tecido empresarial de Oeiras é bem menos atomizado do que as médias nacionais, e é nos seus parques empresariais (nomeadamente, no Lagoas Parque e no Tagus Parque) e nos espaços industriais (nas zonas de Queluz de Baixo e de Carnaxide) que se encontram as grandes empresas que fazem de Oeiras o segundo concelho da AML (depois de Lisboa) com maior percentagem de estabelecimentos com 250 ou mais empregados.

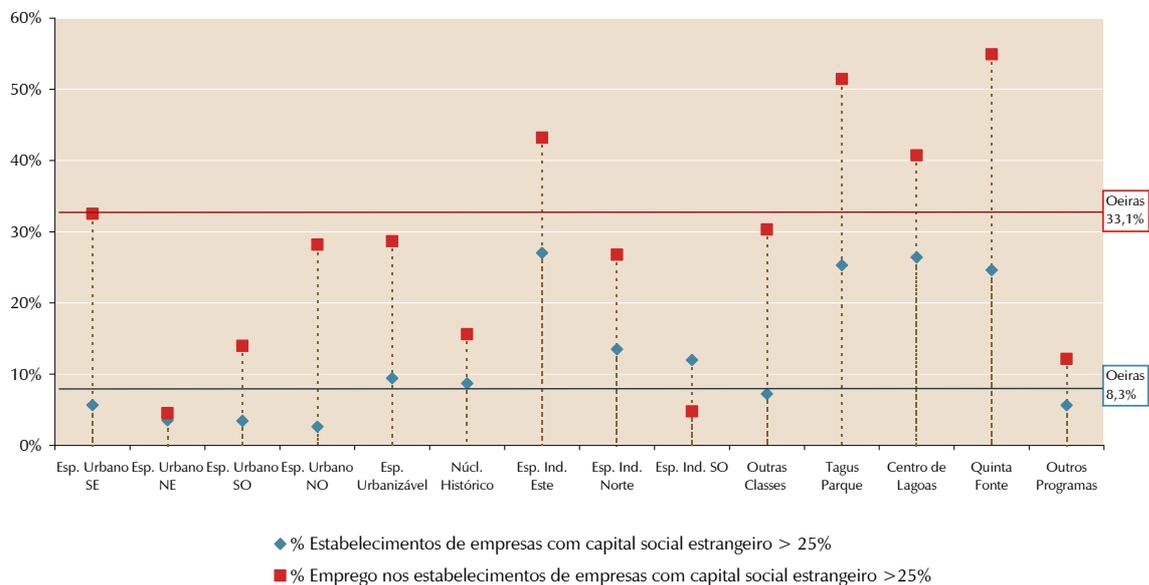
GRÁFICO 1- 8:
Distribuição do emprego por dimensão do estabelecimento, 2004



Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

Estas elevadas dimensões empresariais traduzem uma significativa internacionalização dos capitais: nomeadamente, nas empresas situadas na Quinta da Fonte e no Tagus Parque (ambos os parques com mais de 50% dos seus estabelecimentos com participações de capital estrangeiro superiores a 25% do total), e ainda no Lagoas Parque e nos espaços industriais de Carnaxide (cerca de 40% dos estabelecimentos).

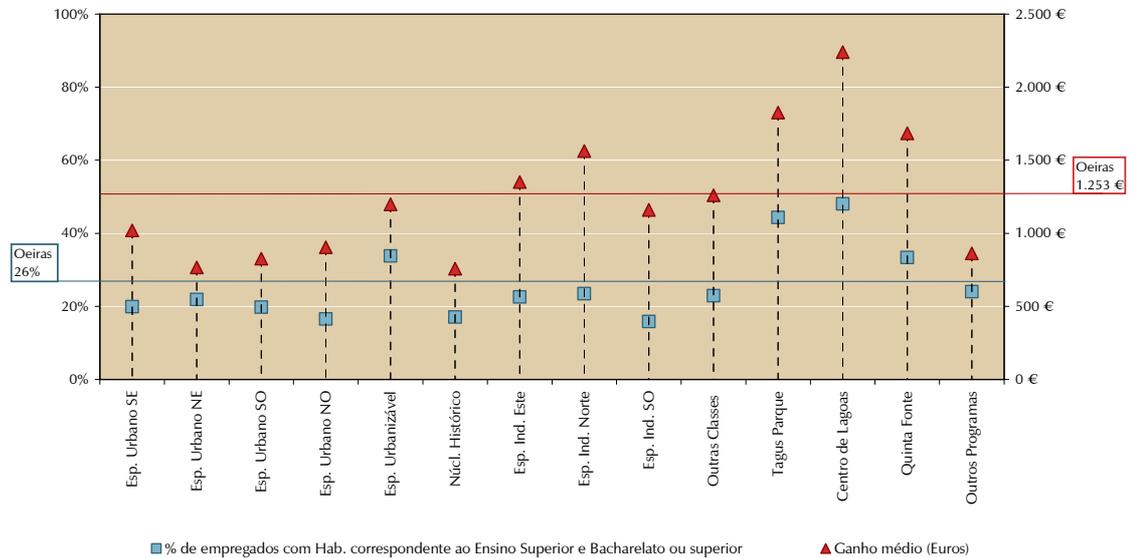
**GRÁFICO 1 - 9:
Presença de capital estrangeiro no tecido empresarial (2004)**



Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

A capacidade de atracção de serviços avançados e outras actividades intensivas em conhecimento e tecnologia, bem como a disponibilidade de capital humano altamente qualificado, são condições que se reflectem nos níveis salariais praticados em Oeiras – ultrapassando já, em média, o próprio concelho de Lisboa. Para estes elevados níveis de qualificação e de rendimentos médios, contribuem sobretudo os parques empresariais e tecnológicos, e ainda os estabelecimentos industriais. De referir, ainda, interessantes índices na tipologia dos centros históricos, sobretudo devido às instituições situadas no próprio centro histórico de Oeiras.

GRÁFICO 1- 10:
Ganho médio e Proporção de empregados com Habilitações Superior (Bacharelato, Licenciatura), 2004

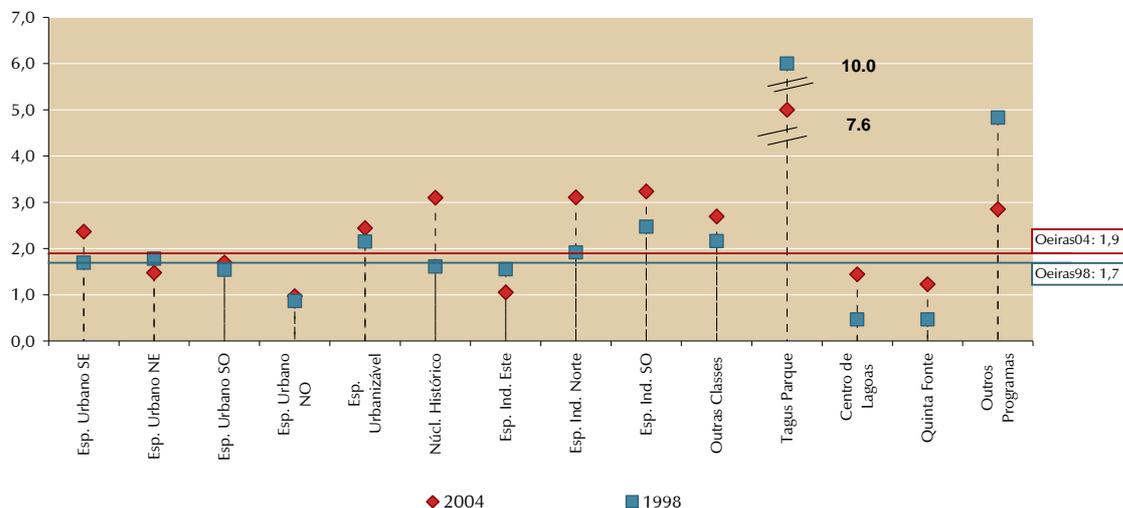


Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

A relação entre o emprego associado a sectores transaccionáveis e serviços internacionalizáveis, face ao criado pelos sectores tradicionais e de proximidade (construção), traz interessantes conclusões:

- ▶ Em relação aos territórios económicos com forte componente de actividades transaccionáveis e internacionalizáveis, se por um lado não surpreende a elevada relação em espaços como o Tagus Parque, é interessante verificar a boa situação deste indicador nos espaços industriais sudoeste e norte, e mesmo nos núcleos históricos;
- ▶ Por outro lado, os territórios económicos onde se situam as actividades de mais curto espectro espacial mostram ser os espaços urbanos a norte, os espaços industriais e leste, e os próprios parque empresariais Lagoas Parque e Quinta da Fonte – o que demonstra bem da importante dependência destes espaços – mesmo que se de características muito modernas – das dinâmicas de ordem mais local/regional.

GRÁFICO 1- 11:
Relação: sectores transaccionáveis e serviços internacionalizáveis face à construção e comércio, 1998 e 2004



Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

1.3. A Qualidade empresarial

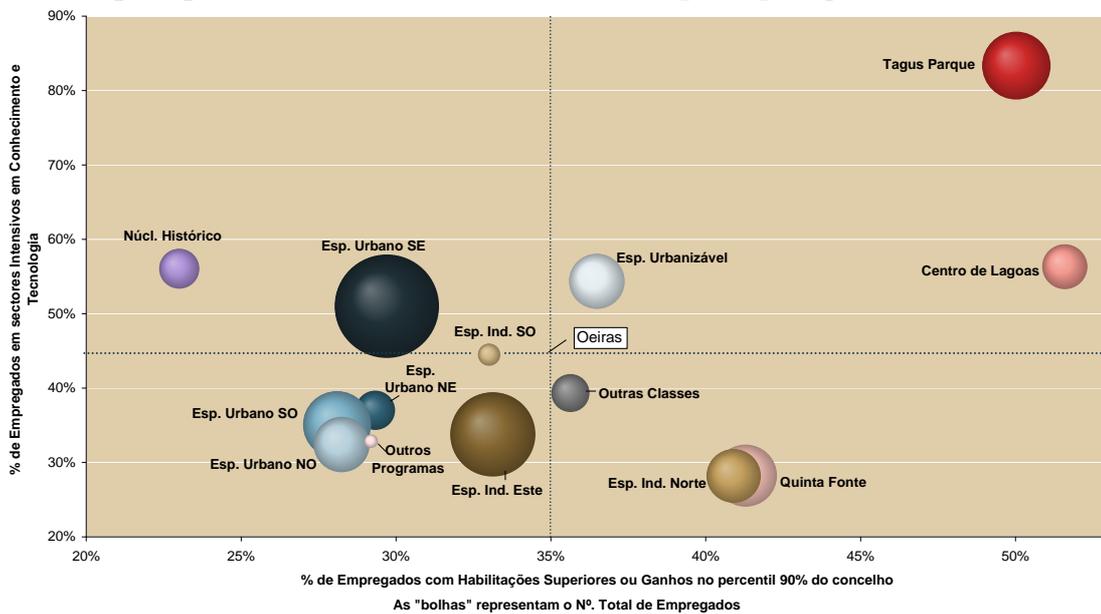
Por forma a melhor avaliar os graus de qualificação empresarial e de capacidade inovadora, construiu-se um indicador sintético de medição de determinados elementos-chave. O *indicador de qualidade empresarial* inclui duas componentes: a componente de especialização sectorial avançada (medida pela presença de estabelecimentos em sectores avançados e mais baseados no conhecimento); e a componente da alta qualificação e remuneração dos recursos humanos (medida pela presença de empregados com ensino superior ou bacharelato, bem como os empregados cujo ganho médio se situava acima do percentil 90 do espectro remuneratório).

Do efeito conjugado das duas componentes de qualidade empresarial para os estabelecimentos económicos de Oeiras, resultam as seguintes interpretações:

- ▶ As mais elevadas taxas de qualidade empresarial situam-se no Parque de Ciência e Tecnologia, sobretudo pela significativa presença de sectores avançados e de uma estrutura qualificada de recursos humanos;

- ▶ A qualidade empresarial do Lagoas Parque revela-se por efeitos da componente da qualificação e dos ganhos nos recursos humanos, e bem menos pela presença de sectores avançados – factor também visível aquando da constatação da mais reduzida presença de estabelecimentos em sectores mais transaccionáveis e internacionalizáveis;

GRÁFICO 1- 12:
Qualidade Empresarial por qualidade de Sector e
por qualidade de Recursos Humanos (por tipologia territorial)



Nota Metodológica: Relativamente ao eixo das Ordenadas do Gráfico “% de Empregados associados a sectores Intensivos em Conhecimento e Tecnologia”, consideraram-se os seguintes sectores: Fabricação de Produtos Químicos; Fabricação de Máquinas e Equipamentos; Fabricação de máq. escritório e equipamento p/ tratamento automático da informação; Fabricação de Máquinas e Aparelhos Eléctricos; Fabricação de Equipamento e de Aparelhos de rádio, televisão e comunicação; Fabricação de aparelhos e instrumentos médico-cirúrgicos, ortopédicos, de precisão, de óptica e relojari; Fabricação de Veículos Automóveis, reboques e Semi-reboques; Fabricação de Aeronaves e de Veículos Espaciais; Correios e Telecomunicações; Intermediação Financeira, excepto Seguros e Fundos de Pensões; Seguros, Fundos de Pensões e Outras Actividades complementares de Segurança Social; Actividades Auxiliares de Intermediação Financeira; ; Aluguer de Máquinas e de Equipamentos sem pessoal e de bens pessoais e domésticos; Actividades Informáticas e Conexas; Investigação e Desenvolvimento; Outras Actividades de Serviços prestados principalmente às Empresas; Educação; Saúde e Acção Social.

Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

- ▶ A tipologia de espaços urbanizáveis mostra uma qualidade empresarial acima da média do concelho, confirmando decerto tendências de localização em novos espaços construídos, de actividades competitivas.
- ▶ A Quinta da Fonte traduz uma qualificação sectorial abaixo da média, tal como os diferentes espaços industriais – sendo que, nestes, existem diferenças assinaláveis entre a área industrial de Queluz de Baixo (com maiores qualificações de RH) e as outras áreas (de Carnaxide e de Oeiras), abaixo da média nas duas componentes;
- ▶ A presença de instituições baseadas no conhecimento no centro histórico de Oeiras coloca esta tipologia numa posição sectorial positiva, embora com uma muito baixa média de qualificação na componente do capital humano – uma situação similar, de resto, às performances dos espaços urbanos do sudoeste.

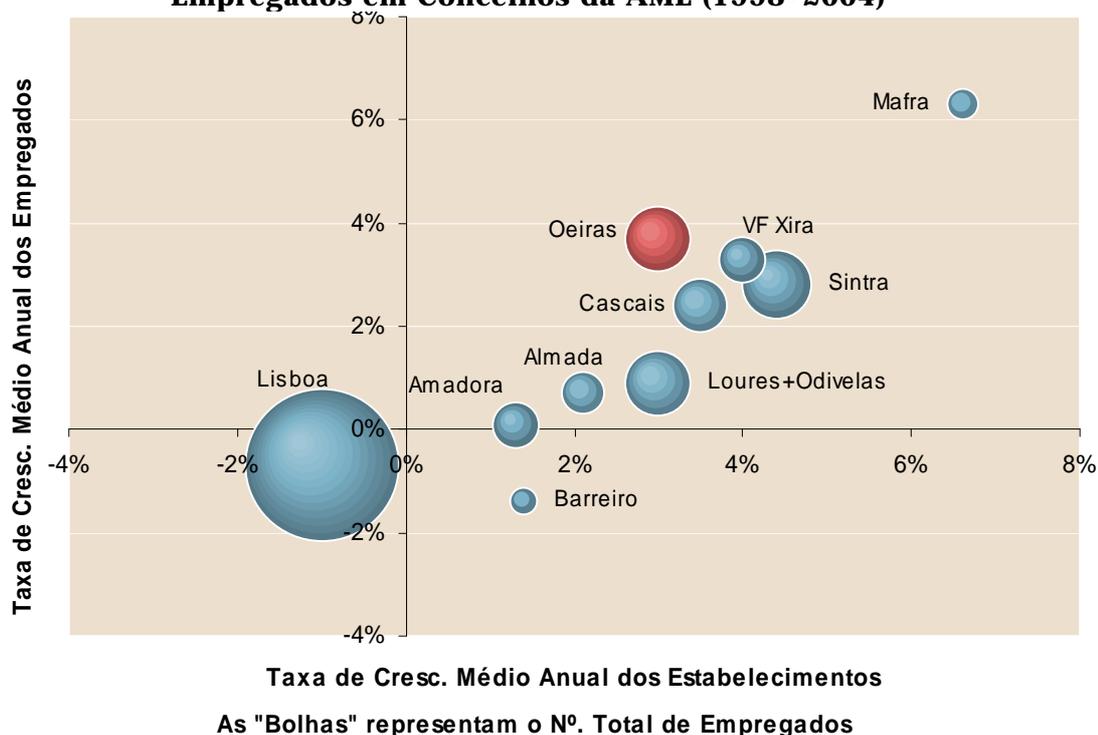
Recorda-se que esta análise desenvolvida para a qualidade empresarial das diferentes tipologias do concelho de Oeiras centra-se numa óptica de conjugação sintética de indicadores de competitividade económica, nas escalas empresariais. Para uma melhor aferição de base territorial – necessidade reforçada pelas análises de escala mais local aqui desenvolvidas – será necessária a conjugação com outros indicadores, justamente para melhor se aferir da competitividade mas ainda da sua integração na coesão e desenvolvimento de cada território. Nesse sentido, um mais completo indicador da qualidade económica de cada tipologia territorial, necessitará de conjugar a qualidade empresarial aqui proposta com elementos mais transversais de qualidade do território, tais como níveis de densidades urbanas, indicadores principais de qualidade de vida, indicadores de qualidade ambiental e de coesão social, etc.

1.4. Dinâmicas Evolutivas do concelho de Oeiras no contexto da Grande Lisboa

A densidade da estrutura económica e empresarial de Oeiras, tendeu a reforçar-se entre 1998 e 2004. Em termos absolutos, esta tendência fica patente num ritmo médio de crescimento do número de empresas, estabelecimentos e postos de trabalho: respectivamente 3,5%/ano, 3,0%/ano e 3,7%/ano. Neste período de 1998-2004, Oeiras reforçou assim a densidade do seu tecido empresarial, passando este concelho a responder,

em 2004, por 7,0% das empresas, 7,1% dos estabelecimentos e 9,6% dos postos de trabalho existentes na respectiva região de Lisboa onde se insere.

GRÁFICO 1- 13:
Crescimento médio anual do N.º. de Estabelecimentos e do N.º. de
Empregados em Concelhos da AML (1998- 2004)



Fonte: AM&A, com base em dados do SILATEE 2004

As diferenças na estrutura dimensional dos estabelecimentos localizados em Oeiras face ao resto do país são bastante nítidas, já que, neste concelho, a média de trabalhadores é de 13,0 por estabelecimento², explicada pela maior representatividade dos estabelecimentos

² A análise dimensional é realizada com base nos estabelecimentos localizados nas regiões da Grande Lisboa e da Península de Setúbal e não nas empresas com sede nestas regiões, uma vez que o que se pretende é obter uma caracterização da actividade económica efectivamente localizada nestas regiões, independentemente de aqui se sediarem empresas com vários estabelecimentos, alguns dos quais possivelmente localizados fora da Grande Lisboa e da Península de Setúbal, e/ou de se localizarem estabelecimentos, com sede fora destas regiões.

com mais de 50 trabalhadores e pela média de dimensão de massa de trabalhadores neste segmento de grandes empresas, que é 168,8 trabalhadores. O perfil dimensional de Oeiras tem beneficiado do incremento da dimensão média dos estabelecimentos de serviços, factor favorável neste sector principalmente quando associado ao aparecimento de empresas fornecedoras de serviços mais avançados (serviços de apoio às empresas em áreas específicas que exigem maior massa crítica e escala).

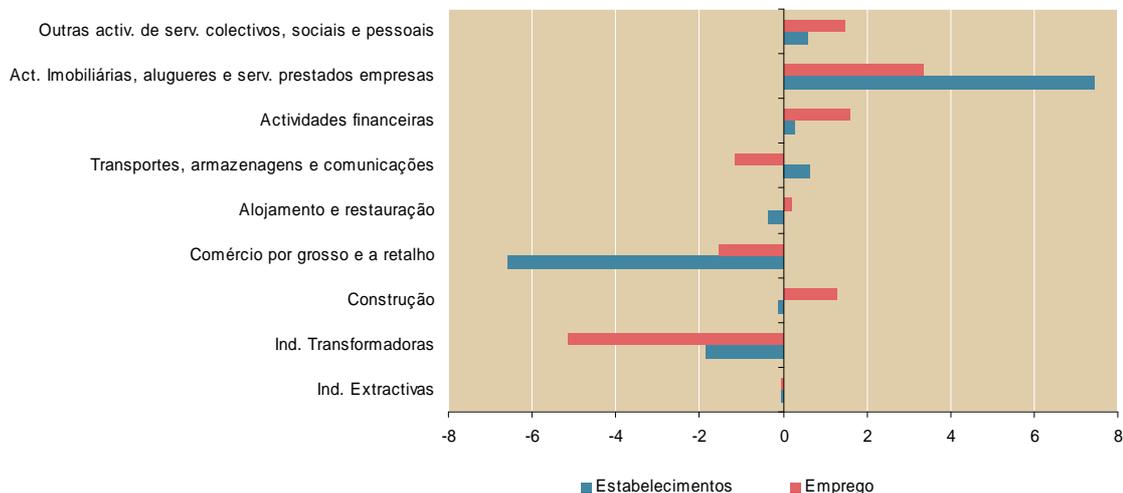
As actividades³ com maior representatividade em Oeiras são o sector do comércio por grosso e a retalho (33%), seguindo-se o sector do actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas (23%). Em termos de estrutura de emprego, verifica-se alguns desfasamentos face à estrutura de estabelecimentos, que são justificados pelas discrepâncias existentes relativas à dimensão dos estabelecimentos que variam conforme os sectores de actividade. O sector da indústria transformadora tem um peso de 12% na estrutura de emprego e apenas 7% em termos de estabelecimentos; o sector de actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas apresenta um peso de 30% no emprego e apenas 23% nos estabelecimentos e o sector das actividades financeiras evidencia um peso de 6% no emprego e apenas metade (3%) nos estabelecimentos. Apresentando uma tendência inversa, encontram-se os sectores do comércio por grosso e a retalho, do alojamento e restauração e outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais.

Deste modo, o fim dos anos 90 e os primeiros anos da presente década introduziram algumas alterações significativas na hierarquia dos sectores de actividade com mais peso em Oeiras, com oscilações que atingem os 7,4 pontos percentuais.

³ A estrutura sectorial apresentada cobre apenas as actividades ligadas aos sectores secundário e terciário mercantil (excluindo a administração pública, educação, saúde e acção social e actividades associativas).

A opção assumida prende-se com a fraca cobertura da fonte de informação Quadros de Pessoal em relação às empresas do sector primário e em relação à Administração Pública.

GRÁFICO 1- 14:
Variação da estrutura de estabelecimentos e emprego no concelho de Oeiras
por sectores de actividade - 1998-2004 (EM P.P.)



Fonte: AM&A, com base em dados do SILATEE 2004

Face à atractividade que Oeiras tem representado para os estabelecimentos localizados em Lisboa (no âmbito das deslocalizações para o concelho de Oeiras, os estabelecimentos provenientes de Lisboa representam 75% do total de deslocalizações entre 1998 e 2004, procedeu-se a uma análise mais fina do grau de dinamismo empresarial, que incidiu, fundamentalmente, sobre a dinâmica empresarial que ocorreu entre os concelhos de Lisboa e Oeiras no período de 1998 a 2004.

No âmbito desta análise mais fina, verifica-se que, analisando o percurso dos estabelecimentos que se encontravam em Oeiras em 1998, 45% dos mesmos mantiveram-se em Oeiras no período entre 1998 e 2004, 50% encerraram, 1% deslocalizaram-se para Lisboa e 4% para o resto do país.

Analisando a situação inversa, isto é, a situação dos estabelecimentos existentes em Oeiras em 2004 face a 1998, verifica-se que cerca de 32% dos estabelecimentos existentes em Oeiras em 2004 estão presentes desde 1998 no concelho, 60% concerne estabelecimentos novos, ou seja, que foram criados entre 1998 e 2004. Relativamente a deslocalizações inter concelhias, verifica-se que 6% dos estabelecimentos existentes no concelho em 2004 se

refere a estabelecimentos provenientes de Lisboa e apenas 2% são provenientes do resto do país.

**QUADRO 1 - 5:
Turbulência dos estabelecimentos entre '98 e '04 (em termos absolutos)**

De (Origem)	Para (Destino)									
	Oeiras		Lisboa		Resto do país		Encerrados		Total	
	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.
Oeiras	1.670	30.401	43	617	145	1.791	1.851	18.990	3.709	51.799
Lisboa	348	5.877								
Resto do país	102	2.747								
Novos	3.247	30.619								
Total	5.367	69.644								

Turbulência dos estabelecimentos entre '98 e '04 (em termos relativos)

ESTABELECIMENTOS EXISTENTES EM OEIRAS EM 1998, E SITUAÇÃO EM 2004

ESTABELECIMENTOS EXISTENTES EM OEIRAS EM 2004, E SITUAÇÃO EM 1998

De (Origem)	Para (Destino)									
	Oeiras		Lisboa		Resto do país		Encerrados		Total	
	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.	Estab.	Empreg.
Oeiras	32%_45%	44%_59%	1%	1%	4%	3%	50%	37%	100%	100%
Lisboa	6%	8%								
Resto do país	2%	4%								
Novos	60%	44%								
Total	100%	100%								

Fonte: AM&A, com base em dados do SILATEE 2004

Procurou-se, nestes âmbitos, aferir sobre os factores determinantes da forte atracção que o concelho de Oeiras tem exercido sobre vários estabelecimentos situados em Lisboa, no sentido de detectar situações de aumento, de manutenção, ou de diminuição da respectiva dimensão. dos estabelecimentos encerrados, dos estabelecimentos criados e dos estabelecimentos deslocalizados com base nos anos de referência de 1998 e 2004. Neste sentido, entre os estabelecimentos existentes em Oeiras em 1998 e que se mantiveram a operar no concelho até 2004, constatou-se um ligeiro incremento da respectiva dimensão média de 17 para 18 trabalhadores.

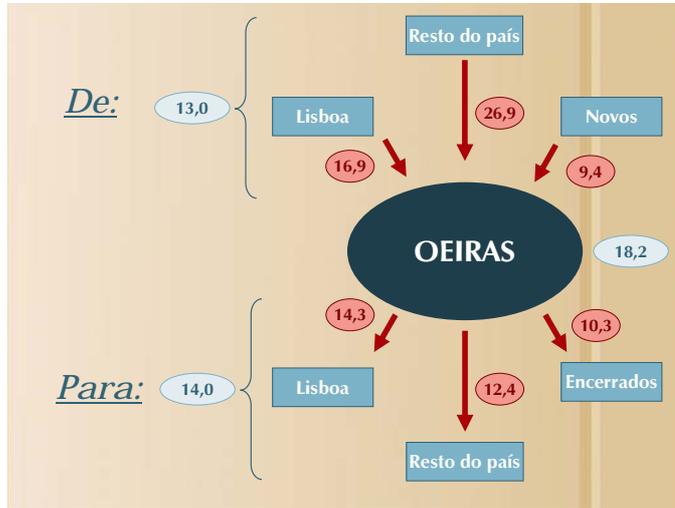
Neste sentido, verifica-se que o concelho de Oeiras evidencia duas características singulares geradoras de uma forte capacidade de atracção de estabelecimentos, conforme a proveniência do estabelecimento: por um lado é um concelho dinâmico, que tem ganho relevância no panorama nacional e, nesse sentido, apresenta capacidade de aliciar estabelecimentos com maior proporção de capital humano habilitado, proveniente do resto do país com base na oferta de vantagens competitivas associadas a ganhos de centralidade; por outro lado, evidencia forte capacidade de atrair estabelecimentos provenientes do concelho de Lisboa, com base no facto de disponibilizar espaços empresariais competitivos e amplos, coadjuvados por uma panóplia alargada de serviços complementares associados, destinados à instalação física de empresas que evidenciam já uma dimensão média considerável, detentoras de capital humano com qualificações nitidamente acima da média.

De facto, um dos factores-chave de localização empresarial que o concelho de Oeiras representa para os estabelecimentos situados em Lisboa é o facto de possibilitar incrementos significativos ao nível das condições de localização empresarial. Este concelho possibilita nomeadamente a implantação de empresas em espaços físicos empresariais de maior dimensão, cuja estratégia empresarial passa por incrementos ao nível da dimensão média, por exemplo, por via de contratação de mais empregados.

Esta situação é reforçada pela aposta do concelho de Oeiras na constituição, promoção e divulgação de espaços empresariais vocacionados para o sector terciário avançado que primam por evidenciarem critérios elevados de qualidade e modernidade, com forte possibilidade de expansão.

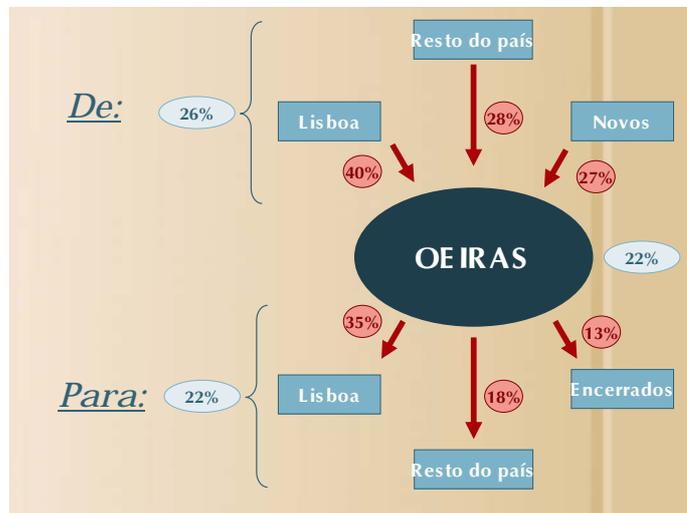
Deste modo, a estratégia deste concelho tem passado pela potenciação da sua atractividade direccionada, não apenas para estabelecimentos que pretendam alargar a sua dimensão média, mas que, para além disso, queiram reforçar a presença de empregados altamente qualificados, o que tem vindo a notabilizar Oeiras no contexto da Grande Lisboa e, até do país.

FIGURA 1 - 4:
Dimensão média das empresas, em 2004



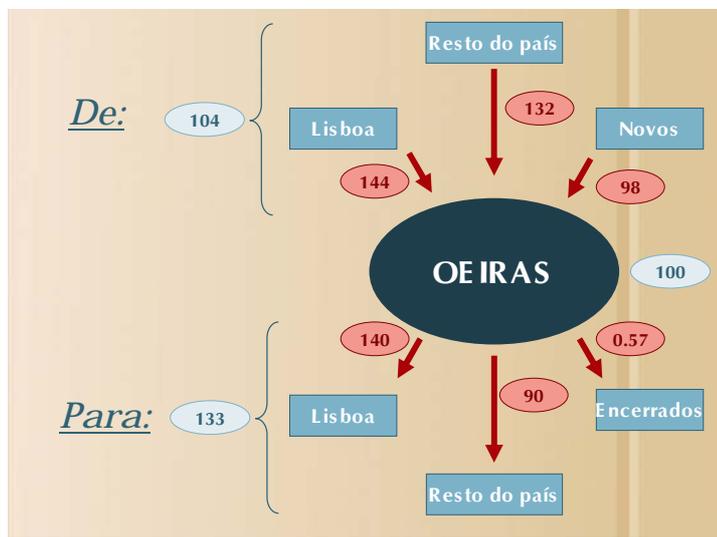
Fonte: AM&A, com base em dados do SILATEE 2004

FIGURA 1 - 5:
Proporção de Licenciados e Bacharéis no total de empregados (%), em 2004



Fonte: AM&A, com base em dados do SILATEE 2004

FIGURA 1-6:
Índice do Ganho Médio Mensal, em 2004
(Estabelecimentos em Oeiras em '98 e '04 = 1)



Fonte: AM&A, com base em dados do SILATEE 2004

1.5. Dinâmicas evolutivas e tendências intra-Concelhias

A análise às dinâmicas evolutivas diferenciadas de cada tipologia territorial de Oeiras tornou possível desenvolver análises intra-concelhias: em primeiro lugar, em torno dos estabelecimentos que entraram, que nasceram ou que mudaram de território em Oeiras, no período 1998-2004; e, em segundo lugar, em torno dos estabelecimentos que saíram de Oeiras (mas não dos que encerraram, pois não se tem o registo espacial destes) no mesmo período.

1.5.1. Análise das entradas em Oeiras

A maioria dos estabelecimentos provenientes do concelho de Lisboa (num total de 348 estabelecimentos, cerca de 6 mil empregados) situou-se na respectiva zona contígua do leste de Oeiras (79% destes estabelecimentos), e nomeadamente nos seus espaços mais urbanos (que, realce-se, incluem alguns espaços de Office-parks de dimensão média). Embora sendo este o fluxo de relocalização mais relevante, o seu efeito é contudo algo mitigado pela menor dimensão média destes estabelecimentos, e por conseguinte pelo

relativamente menor número de empregados ligados a esta realocização (58% do total dos empregados que vieram de Lisboa para Oeiras).

Assim, face ao número de postos de trabalho, os parques empresariais e tecnológicos ganham relevância nas deslocalizações provenientes da capital, com cerca de 30% dos empregos absorvidos, e onde se destaca particularmente o Lagoas Parque (com 20%). Referência ainda aos núcleos históricos de Oeiras, que absorvem 14% dos empregos provenientes de Lisboa.

Números mais relevantes mostram ser os novos estabelecimentos do concelho (3247 estabelecimentos e mais de 30 mil novos postos de trabalho). Em relação a estes, a distribuição dos empregados pelo concelho e pelas diferentes classes de espaços mostra ser bastante diversificada: 68% dos novos estabelecimento e 46% dos novos empregados situam-se nos espaços urbanos e núcleos históricos do concelho; os parques empresariais e tecnológicos absorvem 10% dos novos estabelecimentos, mas 23% dos novos empregados.

GRÁFICO 1 - 15:
Proveniência dos estabelecimentos que se dirigem para Oeiras

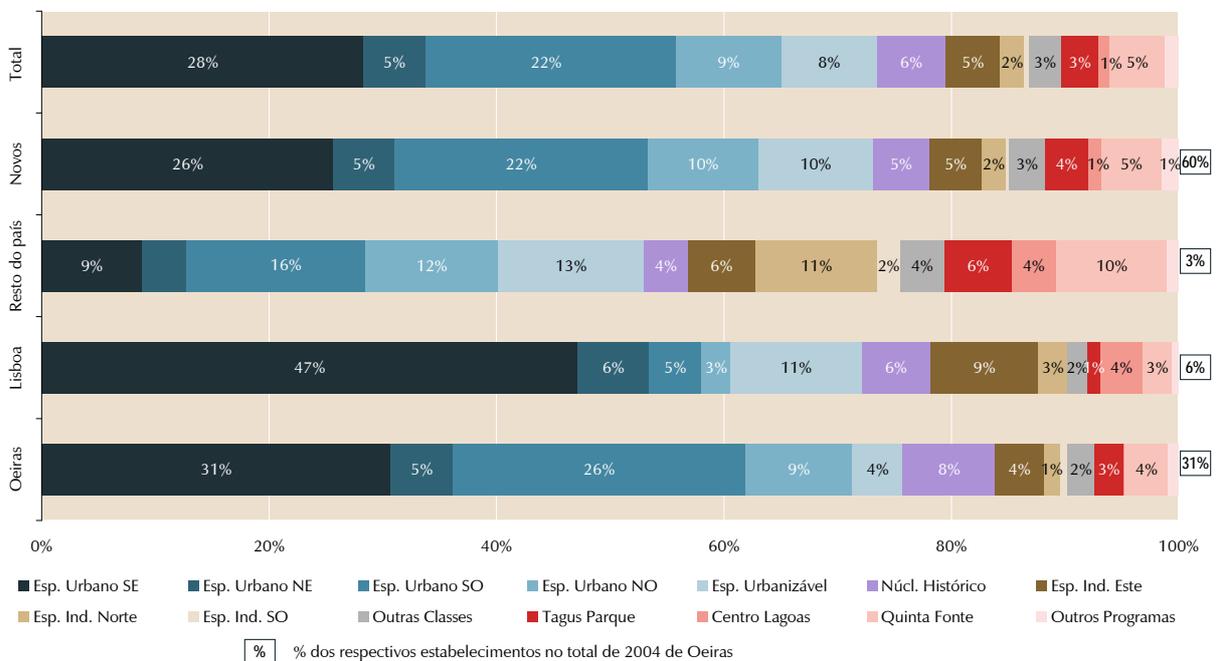
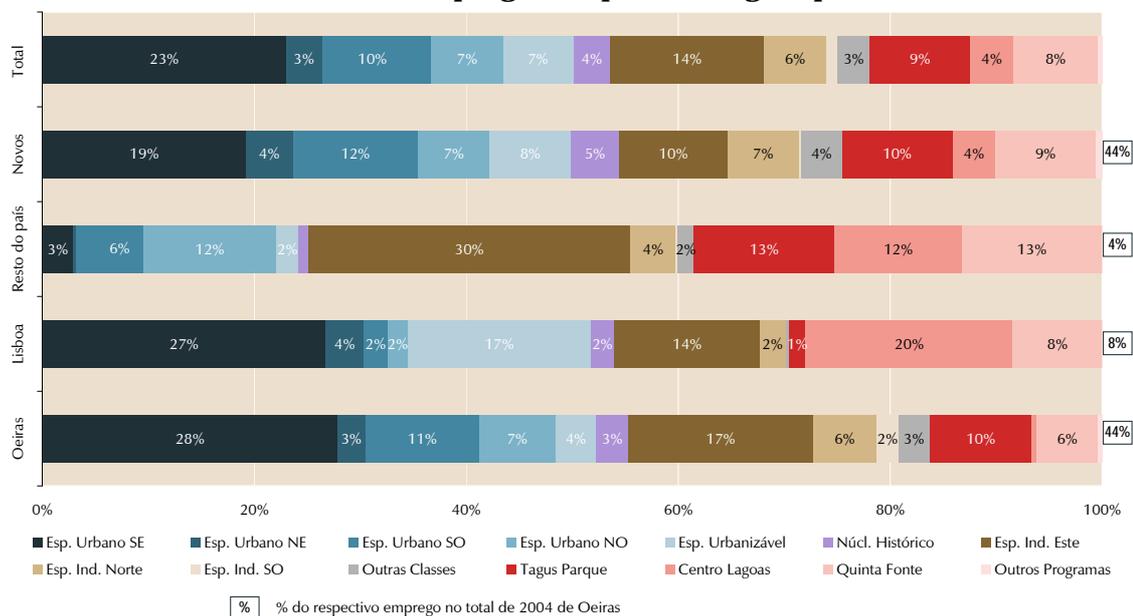


GRÁFICO 1-16:
Proveniência dos empregados que se dirigem para Oeiras



Fonte: Augusto Mateus & Associados com base em dados dos DEEP, Quadros de Pessoal, 1998 e 2004

1.5.2. Análise das Saídas de Oeiras

As saídas de estabelecimentos de Oeiras têm uma dimensão bem menor do que as entradas. Não obstante, para estes âmbitos algum detalhe de análise deveria ser desenvolvido, em primeiro lugar em relação aos estabelecimentos encerrados (quase 20 mil empregos), e em segundo lugar para as deslocalizações efectuadas para os concelhos limítrofes (cerca de 2500 empregos).

No primeiro caso, não é possível desenvolver-se uma análise intra-concelhia, por se desconhecerem as localizações exactas dos estabelecimentos encerrados após 1998.

Quanto às deslocalizações, o seu impacto faz-se sentir sobretudo na 'turbulenta' área leste do concelho (66% do emprego deslocalizado para o resto do país), e nomeadamente nos seus espaços urbanos (47% do emprego deslocalizado para Sintra e Cascais). Não deixa de

ser relevante o facto de que mais de 30% do emprego deslocalizado para Lisboa (em cerca de 600 empregos no total deste fluxo), se situava nos núcleos históricos de Oeiras.

GRÁFICO 1- 17:
Destino dos estabelecimentos que se saem de Oeiras

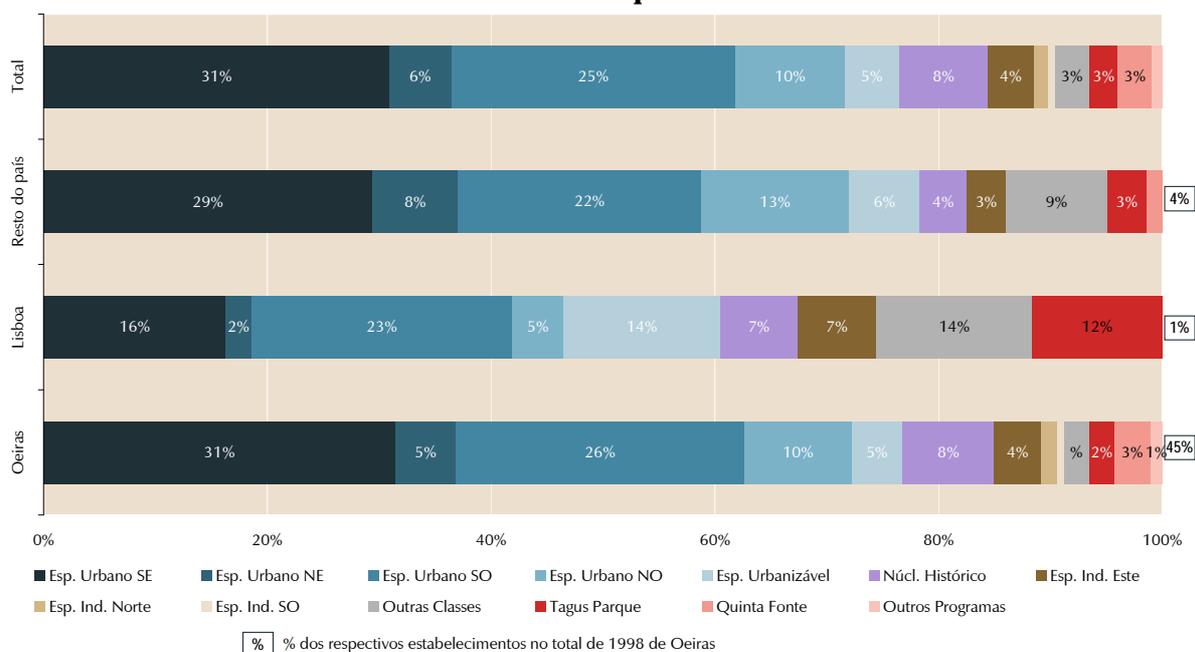
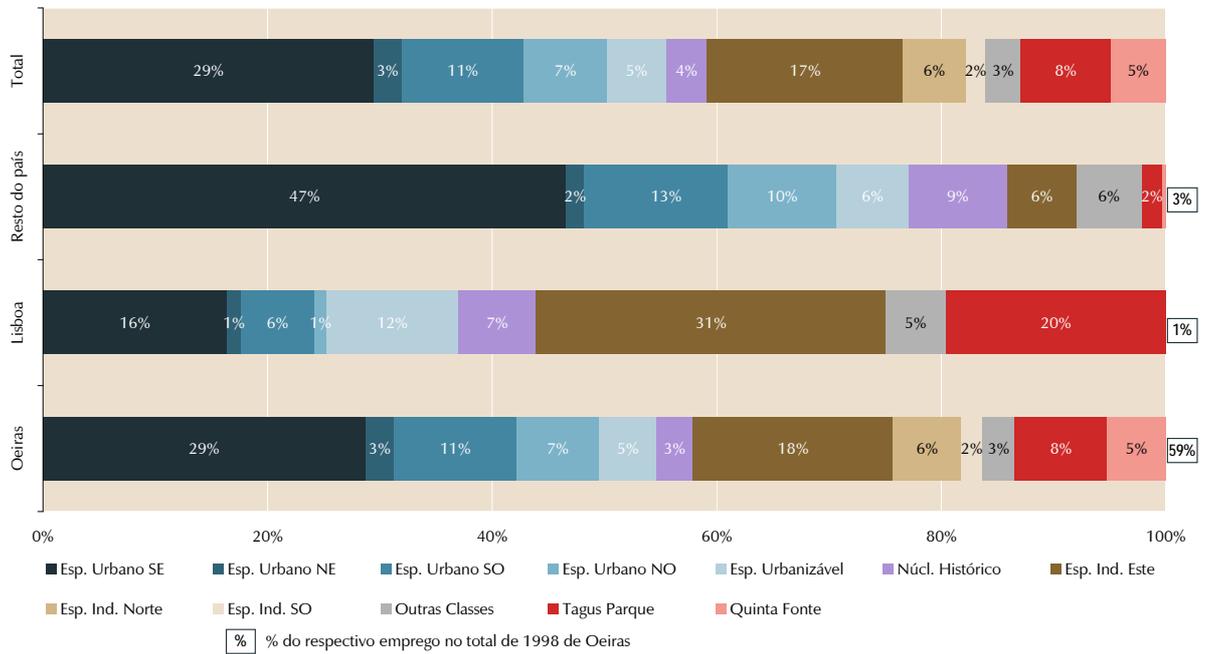


GRÁFICO 1- 18:
Destino dos empregados que se saem de Oeiras



Fonte: Augusto Mateus & Associados com base em dados dos DEEP, Quadros de Pessoal, 1998 e 2004

2. SISTEMAS DE ACÇÃO ECONÓMICO-TERRITORIAL DO CONCELHO DE OEIRAS

2.1. Factores de localização empresarial no município de Oeiras

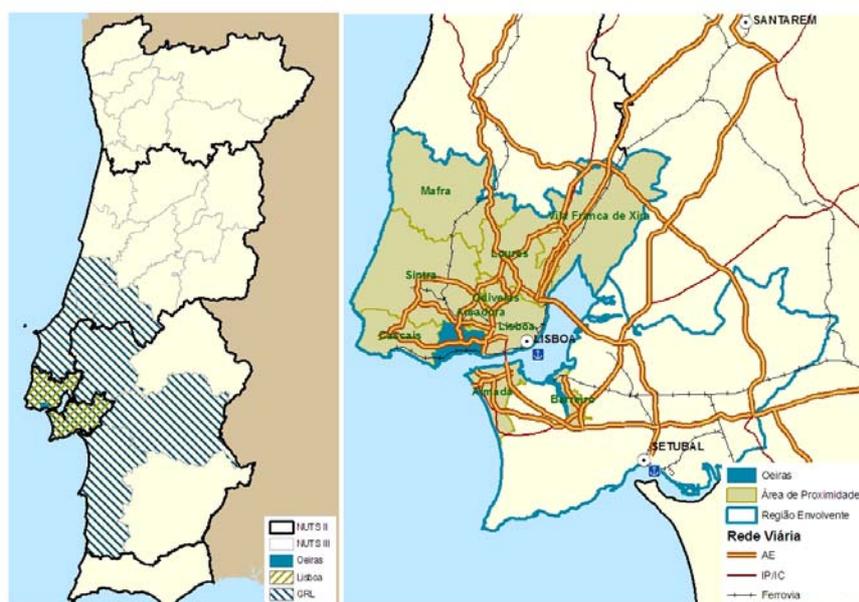
Após as análises desenvolvidas nos capítulos anteriores deste estudo, e num cômputo global, poder-se-ão confirmar as ideias que empiricamente se foram desenvolvendo face às dinâmicas próprias do concelho de Oeiras: o seu presente posicionamento e em particular no âmbito das dinâmicas geográficas e socio-económicas da AML, é muito positivo, tendo consolidado, nos seus diversos – e diferentes – territórios, importantes elementos chave de dinamismo espacial, de competitividade económica, de qualidade de vida urbana. Face aos actuais desafios da modernidade, o município consegue efectivamente aproveitar bem as oportunidades das últimas duas décadas – ao contrário de outros pólos, muito nomeadamente Lisboa-Concelho. Um sucesso que contribuiu, por seu lado, e à sua escala, para as próprias transformações metropolitanas de âmbito mais global, consolidando inclusivamente uma já firme tendência de ampliação da principal centralidade da metrópole.

São de diversa índole os factores que têm feito com que, desde os anos 80/90, o município de Oeiras se tenha tornado um território atraente, nas estratégias e decisões de localização empresarial – muito nomeadamente, em empresas mais exigentes e qualificadas económica e culturalmente.

Listaríamos tais factores por seis ordens de razões:

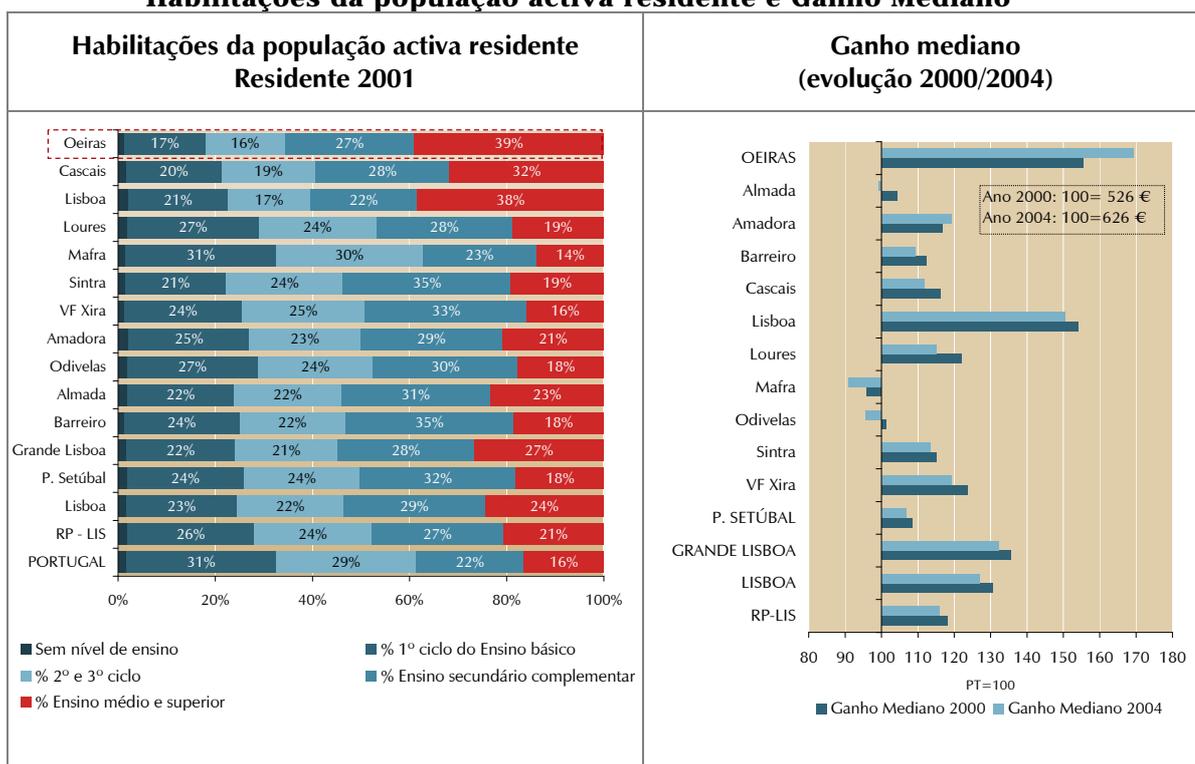
1. Pelas **importantes mutações decorridas nas estruturas e dinâmicas económicas e socio-geográficas da Área Metropolitana de Lisboa**. A transformação dos padrões e das interdependências económicas da AML, na senda da sua inserção nas dinâmicas decorrentes das lógicas de competitividade global, bem como a consolidação das estruturas de habitabilidade e de mobilidade de âmbito metropolitano, têm projectado o território da Região de Lisboa para um vasto sistema inter-relacional, onde diversos territórios ganham maior potencial de centralidade. Assim, e desde logo pelo seu

próprio **posicionamento geográfico – crescentemente central e estratégico** – Oeiras tem-se tornado um território cada vez mais central para a mais importante região económica do país. Esta é uma tendência pesada que se iniciou nas suas zonas mais litorais e a nascente, junto a Lisboa (Algés e Miraflores), hoje bem confirmada pelos significativos níveis de turbulência (quer de sinal negativo quer positivo) aí registados, no fundo dinâmicas típicas de territórios de características marcadamente centrais; seguiram-se as zonas de Carnaxide e da Outorela, inicialmente de características menos urbanas mas presentemente já muito consolidadas e com clara tendência de multi-utilização dos seus espaços, não obstante raízes de ocupação de grandes espaços; mais recentemente, e em conjunto com o aumento da utilização das vias litorais de transporte, a abertura da A5 permitiu que o posicionamento do município e a respectiva estrutura sub-regional de acessibilidades se tenha tornado numa importante vantagem comparativa de escala mais regional/global, oportunidade aproveitada pela instalação de parques empresariais e tecnológicos junto aos seus principais nós de acessibilidade. O que, não obstante a ainda difícil interligação com as malhas urbanas consolidadas, tem confirmado como parte importante do território de Oeiras é já visto como parte integrante do grande núcleo central de Lisboa.



2. Pelo **elevado capital imagético, simbólico e de qualidade de vida que se foi consolidando no território de Oeiras**. Detendo elementos naturais e múltiplas amenidades de excelente valor para a vivência, a cultura e o lazer – praia, mar, campo, património – e desenvolvendo uma imagem de administração local de maior eficiência e qualidade, Oeiras consolidou a presença de uma população consideravelmente qualificada e exigente, e em idade activa, bem como a localização de uma série de instituições de prestígio (tais como o Instituto Gulbenkian de Ciência, o Instituto Nacional de Administração, ou o Instituto Superior Técnico). Claramente visto como um dos mais relevantes activos de um território, o capital simbólico de Oeiras, embora não mensurado (pois existem metodologias de desenvolver tal análise, incluindo comparativa), será hoje um dos mais elevados do país

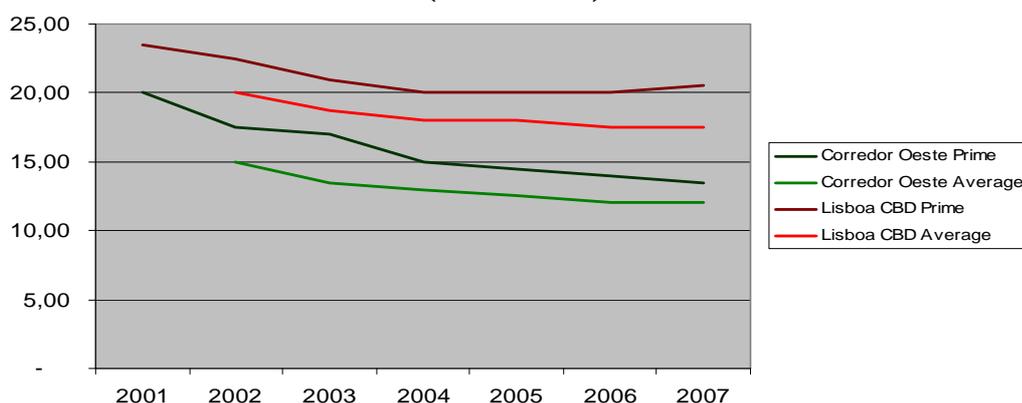
**.GRÁFICO 2- 1:
Habilitações da população activa residente e Ganho Mediano**



Fonte: Augusto Mateus & Associados com base em dados dos DEEP, Quadros de Pessoal, 2000 e 2004 e INE

3. Pela **disponibilização de espaços empresariais de qualidade e em condições muito atractivas**. Primeiramente, espaços de características essencialmente industriais – correspondendo a lógicas de localização de actividades similares nas mais diferentes cidades europeias, ao longo do século XX. Mais recentemente, espaços de escritório, nomeadamente por via da promoção imobiliária de Business Parks e do Parque de Ciência e Tecnologia, com excelentes condições (rating *prime*) e rendas imobiliárias de valores consideravelmente inferiores aos das médias praticadas em territórios directamente concorrenciais (nomeadamente, o CBD tradicional de Lisboa, ou mesmo novas e competitivas localizações como o Parque das Nações).

GRÁFICO 2- 2:
Evolução da Renda Mensal do preço do M2 Escritórios,
em Euros (2001- 2007)



Fonte: CEBA Richard Ellis e PREA

4. Pela **maior dificuldade de consolidação de estratégias concretas de atracção empresarial por outros territórios**, muito concretamente por parte dos municípios de Lisboa e de Cascais. Foi, inclusivamente, definido no PDM de Lisboa de 1994, que um dos principais factores de desvitalização e de despovoamento da cidade central, consistia na excessiva terciarização dos espaços urbanizados. A falta de pró-actividade do Concelho central (governativa e administrativa), muito nomeadamente nas dimensões estratégicas de atractibilidade e apoio aos tecidos e redes económicas, em conjunto com as

potencialidades e dinâmicas demonstradas por territórios como Oeiras, desincentivou diversas empresas a manterem-se ou instalarem-se dentro dos seus limites concelhios.

5. Pelos **factores sinérgicos e externalidades positivas decorrentes de uma acumulação de massa crítica e de know-how empresarial e de conhecimento, em clima de considerável proximidade (geográfica e relacional, quer formal quer informal)**. A localização consideravelmente selectiva de determinadas zonas e sectores empresariais contribuiu para importantes sinergias e factores cumulativos de criação de inovação e de valor. Incluem-se nestas dimensões, as cooperações entre empresas e instituições produtoras de factores primordiais de inovação, de conhecimento, de ciência e tecnologia. Não obstante, e como vimos nas análises anteriores, esta não deixa de ser uma dimensão de competitividade territorial onde ainda existem importantes desafios a enfrentar.
6. Finalmente, por uma **eficaz capacidade estratégica, de actuação e de decisão por parte do executivo municipal de Oeiras**. Nas últimas duas décadas, o município de Oeiras estruturou uma cultura de visão, de eficiência e de boa gestão do seu território, bem como uma capacidade de motivação dos múltiplos *stakeholders* e cidadãos locais, inclusive para fins colectivos, conseguindo por essas vias cimentar um importante capital simbólico de atenta e eficaz governação.

Num contexto global de importantes transformações nas cadeias de valor económico e cultural, e na configuração das estruturas sócio-económicas e espaciais, os factores de ordem político-governativa e de estratégica e acção pública, sobretudo de âmbito local e/ou regional, mostram afigurar-se cada vez mais decisivos para o sucesso e afirmação de cada território ou cidade. Diversas análises recentes comprovam estas perspectivas, como os estudos da Universidades de Cambridge, da London School of Economics, ou ainda um dos mais recentes e detalhados estudos da Comissão Europeia (D.G.Regio/ Univ.Cambridge/ECORYS) em torno da competitividade das cidades e da qualidade de vida urbana (ver caixa).

CAIXA DE TEXTO 2- 1:

Recentes interpretações em torno da Competitividade das Cidades Europeias

As análises desenvolvidas pela Universidade de Cambridge/ECORYS, em torno da competitividade das cidades europeias⁴, mostram de forma clara que estas competem por quatro grandes elementos de valor: investimento privado externo, financiamento público, residentes qualificados, e visitantes qualificados.

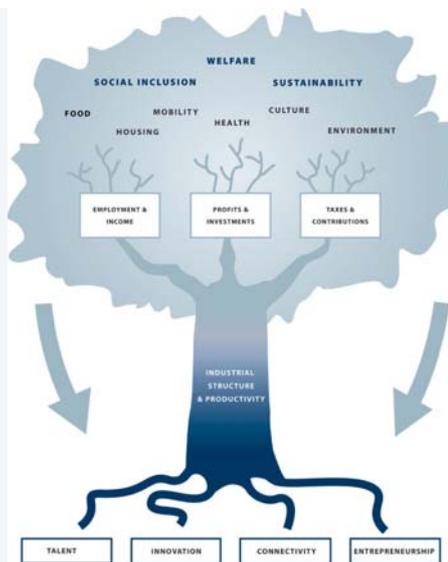
Entre os principais objectivos de desenvolvimento territorial para os governos locais/regionais, colocam-se dois objectivos primordiais: a produtividade territorial e o emprego.

No recente Relatório do Estado das Cidades Europeias⁵, os principais factores de valoração da competitividade territorial colocam-se em quatro grandes pilares (ou raízes):

1. **A Inovação** – tanto entendida em termos das actividades de I&T, por sua vez apropriadas pelas redes empresariais do território, incluindo as redes com investimento directo estrangeiro; como em termos dos factores mais clássicos de existência de universidades;
2. **O Empreendedorismo** – detendo importantes raízes culturais em diferentes metrópoles, decerto, e de forma crescente, cada vez mais baseado em capacidades de enfrentar riscos por parte de cada sociedade local;
3. **O Talento** – muito baseado numa elevada qualificação das populações, não necessariamente residentes permanentes, mas decerto tendo como base excelentes condições de qualidade de vida;
4. **A Conectividade** – territórios que detenham excelentes redes de comunicação e de intercâmbio de bens, pessoas e informação (por sua vez, entre múltiplos territórios). Este factor igualmente se liga às infra-estruturas de transporte e, de forma mais global, às capacidades de mobilidade universal.

⁴ Cambridge Econometrics/ECORYS et. al. (2003) *Factors of Regional Competitiveness* DG Régio, Bruxelas

⁵ State of European Cities Report (2007), *Comissão Europeia, Bruxelas*



Fonte: ECORYS Programa de Competitividade

Finalmente, e por sua vez, há que interpretar as principais variáveis ligadas às dimensões da governação. Entre as análises mais substantivas desenvolvidas aos factores críticos de sucesso na atracção dos principais elementos de valoração territorial, poderemos destacar os estudos da London School of Economics, nomeadamente os coordenados por Cheshire e Magrini⁶. Analisando igualmente a evolução de mais de duas centena de territórios europeus desde meados da década de 1980, e na observação do comportamento de uma série de variáveis endógenas e exógenas a estes, confirma-se uma forte correlação entre, por um lado, o sucesso nos padrões de crescimento económico e do desenvolvimento da qualidade de vida, com, por outro lado, as seguintes variáveis centrais:

1. **A Urbanidade** (qualificação e cosmopolitismo) e **a Centralidade** (metropolização e policentrismo) dos territórios.
2. **A Boa Governação**, na existência de estratégias próprias e claras, a nível de acção e planeamento governativo de âmbito local e regional.
3. **A Boa Governança**, na boa conjugação das estratégias públicas com as estratégias do sector privado, e nas correspondentes práticas de negociação e de concertação entre os diversos *stakeholders* de um território.

⁶ Paul Cheshire e Stefano Magrini (2006) Raising Urban Productivity or Attracting People? Different Causes, Different Consequences, DSE University of Venice, London School of Economics and Political Science.

Tornando a Oeiras, e num cômputo global, poder-se-á afirmar que a consolidação das estruturas económicas e de competitividade do Concelho se tem sucedido não tanto pelos efeitos das suas condições historicamente endógenas, ou ainda por acção de efeitos externos tais como a qualificação de âmbito mais global da AML ou ainda a relativa tendência de repulsa de importantes *stakeholders* territoriais face a Lisboa ou Cascais, mas sobretudo, pela consolidação de importantes componentes de desenvolvimento muito ligados a factores decisivos de iniciativa bem mais local, cujos efeitos têm permitido, por sua vez, a consolidação de importantes estruturas socio-económicas, sendo estas as bases de um novo paradigma local de atractibilidade endógena de inovação, de talento e de empreendedorismo (ainda não tanto de conectividade). De forma sintética, serão os seguintes estes factores decisivos de ordem local:

- a) **A prossecução de uma activa e eficaz governação de base local**, com evidentes resultados na atractividade, muito nomeadamente, de investimento externo e de residentes qualificados;
- b) **A crescente inserção e cognição de Oeiras como território-Cidade**, progressivamente integrado na grande centralidade urbana da metrópole – tendência devida em parte à natural reestruturação metropolitana, mas também, e não em pequena medida, às dinâmicas e à pró-actividade dos principais *stakeholders* públicos e privados do território de Oeiras;
- c) **A uma lenta mas vigorosa consolidação de estruturas de governança, de intercâmbio e de cooperação** de base sócio-territorial, mas também económica e de conhecimento, por desenvolvimento de diversas iniciativas, tais como o Oeiras XXI e as diversas redes de negociação e de cooperação desenvolvidas a nível público-privado e inter-instituições.

2.2. Análise SWOT do concelho de Oeiras em termos de atractividade empresarial

As ordens dos factores de localização, atrás listados, que têm estruturado um quadro global de excelente atractividade empresarial para Oeiras, encontram-se presentemente em importante mutação – no âmbito, no fundo, das significativas mutações em curso quer nos paradigmas globais de desenvolvimento, quer nas lógicas de gestão empresarial, quer ainda face aos próprios entendimentos e percepções de base social, económica e, evidentemente, cultural, em torno dos territórios.

Mas as mutações das externalidades de localização também se devem, em muitos casos – e para o caso de Oeiras tal é igualmente manifesto – ao próprio sucesso das suas estratégias prévias. Neste âmbito, talvez a mais significativa dimensão seja a da mobilidade, num cenário presente em que as estruturas de acessibilidade e de mobilidade – anteriormente, factores positivos de atractibilidade – se encontram relativamente saturadas em determinados pontos e períodos.

Em simultâneo, o evidente aumento da competitividade territorial traz novas ordens de pressão para todos os territórios, e suas concomitantes estruturas e estratégias de atracção. Para Oeiras, este aumento da competitividade territorial revela-se, quer em termos das escalas geográficas mais amplas – nas decisões de localização de âmbito mundial, das empresas transnacionais – quer em termos das escalas nacional e regional – nomeadamente, pelo aumento da competitividade e no desenvolvimento de estratégias mais activas por parte dos concelhos de Lisboa, Cascais ou Sintra, e mesmo dos concelhos da Península de Setúbal.

É nestes âmbitos, onde a interacção entre os factores positivos e negativos das externalidades decorrentes das localizações empresariais se vão alterando, que procuramos estruturar de seguida, as forças/oportunidades e as fraquezas/ameaças dos principais factores de localização de Oeiras – que subdividimos por duas grandes dimensões analíticas: posicionamento económico-espacial; e dinamismo empresarial.

1- O Posicionamento Económico-Espacial de Oeiras

Fraquezas e Ameaças:

- **As redes de mobilidade e de acessibilidade sub-regional e internas detêm importantes constrangimentos.** Por um lado, as acessibilidades nos territórios económicos em volta da A5 fazem-se quase exclusivamente por intermédio do transporte individual privado, cuja utilização tem tido um constante encarecimento nos últimos anos. Em simultâneo, os congestionamentos associados às condicionantes locais prejudicam a mobilidade das pessoas residentes e empregadas;
- Localizado entre dois pólos urbanos de capital importância (Lisboa e Cascais), o território de Oeiras é ainda percebido, em determinadas dimensões sociais e simbólicas, como **território de atravessamento**;
- A crescente aproximação geográfica, e mesmo perceptual, de Oeiras com Lisboa e respectivas áreas urbanas consolidadas da grande centralidade urbana da AML, coloca o concelho numa posição paradoxal, ganhando sinergias de centralidade mas eventualmente correndo **o risco de perder alguma 'imagem própria'**;
- Mantêm-se importantes **dificuldades no desenvolvimento de estratégias públicas mais integradas de âmbito regional / metropolitano.** Tal situação acarreta significativas ineficiências colectivas, prejudicando todos os territórios da metrópole, incluindo Oeiras;
- A **carência de determinados equipamentos de proximidade** pode funcionar como importante constrangimento na atractividade ou retenção de população – muito nomeadamente, equipamentos escolares e desportivos. Por seu lado, a ainda difícil interligação entre zonas empresariais e industriais muito activas (como os office-parks e o próprio Tagus Parque) com as malhas urbanas consolidadas do concelho, traduzem a este importantes deficiências ainda a colmatar;

- Apesar da sua dimensão e modernidade, a grande maioria das principais empresas existentes no Concelho têm um **débil envolvimento empresarial nos contextos de cooperação social e territorial**.

Forças e Oportunidades:

- **O posicionamento crescentemente central do Concelho de Oeiras face à Área Metropolitana de Lisboa**, por sua vez junto a importantes amenidades tais como a sua costa esturina do Tejo, mostra ser num cômputo global uma excelente e muito significativa mais-valia;
- Efectivamente, um dos elementos mais significativos da afirmação de Oeiras mostra ser a **consolidação do seu capital simbólico como território de qualidade para vivências mais integradas de residência, de trabalho e de lazer**. Este capital simbólico mantém-se como um ponto forte e uma oportunidade muito evidente para toda a faixa costeira do concelho, de Algés até ao término poente de Oeiras;
- A importante atractibilidade empresarial do concelho de Oeiras tem sido desenvolvida, nos anos mais recentes, com base na **oferta de espaços de elevada qualidade para a localização de actividades económicas avançadas e intensivas em conhecimento**, e muito em particular em segmentos de elevada qualificação da mão-de-obra. Consequentemente, a consolidação da presença de quadros superiores e de residentes com elevadas habilitações, alicerça as estruturas e redes multi-funcionais de vivência e de trabalho de escala local – a cuja maior contenção e proximidade haverá que dar prioridade estratégica;
- Oeiras posiciona-se, por sua vez, como **Concelho atractivo para o posicionamento de actividades muito ligadas ao desporto e lazer, à saúde, ao ensino**, e a outros segmentos de grande expectativa de valorização económica, muito ligados com a consolidação das suas áreas urbanas e das suas dinâmicas económico-empresariais.

2- O Dinamismo Empresarial em Oeiras

Fraquezas e Ameaças:

- As perspectivas de importantes investimentos públicos e privados de escala regional e nacional, com expectativas de futuras localizações empresariais – tais como a zona oriental de Lisboa, as zonas envolventes ao futuro aeroporto de Alcochete, ou ainda o incremento de novos business parks em Sintra ou Cascais, ou ainda na margem sul da metrópole – podem acarretar o **risco de desvio de empresas qualificadas e de expectativas de investimentos de escala regional e nacional para novas localizações**;
- Encontram-se em desenvolvimento **algumas novas áreas de escritórios e office-parks com valores de rendas inferiores aos praticados em Oeiras** – muito nomeadamente, nos Concelhos de Sintra e de Cascais. Por sua vez, perspectiva-se uma concorrência emergente de espaços empresariais e urbano-culturais de qualidade, a ser proximamente desenvolvidos em Lisboa e em Cascais;
- Ainda se mantêm **débeis sinergias e parcerias entre empresas** (notavelmente, as empresas localizadas em Parques Empresariais e mesmo o Parque de Ciências e Tecnologia) e Entidades Públicas / Científicas. A este propósito, realce-se como os acordos estabelecidos entre os Parques Empresariais e as empresas neles estabelecidas contêm quase exclusivamente normas de simples arrendamento.
- Não obstante as dinâmicas económicas de pendor consideravelmente activo, **a estrutura empresarial de alguns espaços recentes mostra deter algumas fraquezas**, como vimos pela análise da qualidade empresarial de espaços como a Quinta da Fonte ou mesmo do Lagoas Parque – com débil presença de sectores avançados em conhecimento e em tecnologia;

- A **escassez de terrenos municipais disponíveis** para desenvolvimento de iniciativas mais activas de dinamização pode revelar-se um constrangimento para uma dinâmica governativa que se pretende pró-activa;

Forças e Oportunidades:

- A **oferta de espaços empresariais de condições atractivas** mantém o concelho de Oeiras como território por excelência de atractibilidade empresarial e económica. Efectivamente, a consolidação de uma importante massa crítica nos principais parques empresariais, permite a sustentação de boas perspectivas de continuidade e evidentemente de consolidação destes;
- Apesar das expectativas de novos investimentos a médio prazo, **mantém-se a falta de uma oferta mais competitiva de espaços empresariais noutros concelhos circundantes**, em grande medida pelas dificuldades de consolidação de estratégias e operacionalidade mais concreta de acção pública no sentido da atracção empresarial;
- O aumento da presença de grandes empresas, em sectores tecnológica e culturalmente avançados, consolidando novas estruturas económicas, tem criado **boas bases para o desenvolvimento de spill-overs de tecnologia e de conhecimento**;
- A verificação de um dinamismo – ou de uma qualidade empresarial – relativamente interessante em determinadas tipologias urbanas (a zona urbana Sudeste), e mesmo nos núcleos históricos (especialmente o centro histórico de Oeiras), mostra como, apesar da problemática da difícil interligação das dinâmicas empresariais mais avançadas com as malhas urbanas, **existem áreas urbanisticamente consolidadas do concelho com actividades avançadas** – criando, assim, decerto, **importantes estruturas de mix-use urbano**, com ainda fortes potencialidades de instalação de novos sectores, actividades e de agentes criativos;
- Está instalada nos meios empresariais locais, uma **reconhecida credibilidade e confiança no modelo de gestão autárquico**, um modelo de governação reconhecido

como flexível e baseado na gestão de oportunidades, na negociação e atenção mais processual, e na gestão por indicadores;

- Algumas das principais **iniciativas de âmbito municipal** **presentemente em desenvolvimento**, muito nomeadamente nas áreas da consolidação de equipamentos de maior proximidade, bem como de investimentos nas áreas da saúde, do ensino, e do lazer, poderão permitir a consolidação no Concelho da presença de população, agentes económicos e investidores ainda mais exigentes e qualificados.

3. PERSPECTIVAS DE ACÇÃO MUNICIPAL E PERCEPÇÕES SOCIO-POLÍTICAS FACE AO DESENVOLVIMENTO DE OEIRAS

Como elemento ainda prévio ao exercício de sistematização de propostas estratégicas, e para além do diagnóstico económico-territorial acima sinteticamente apresentado, há que proceder ainda a uma outra ordem de diagnóstico: o estado-da-arte das expectativas e das perspectivas estratégicas e de acção potencialmente mais consistentes no panorama dos principais agentes influentes e stakeholders do concelho.

Neste âmbito, referência desde logo ao facto de a Câmara Municipal de Oeiras se ter comprometido, como principal desígnio, à *“afirmação do Concelho no contexto da economia do conhecimento, enquanto espaço qualificado”*⁷⁷. Desígnio este de largo âmbito político-estratégico, princípio-base para as presentes e futuras acções de governação, de planeamento e de regulação – muito nomeadamente, em instrumentos de gestão territorial centrais tais como o futuro Plano Director Municipal e ainda, em âmbitos mais globais, no sentido de uma cultura de afirmação, de acção e de decisão de toda a estrutura municipal.

Nos quadros seguintes estruturam-se as expectativas mais recentes colocadas para o território do Concelho de Oeiras, pelos seus dois universos potencialmente mais influentes aos âmbitos económico-territoriais:

- a) Em primeiro lugar, a própria sociedade Oeirense: procurando assim interpretar-se os resultados do mais recente e provavelmente melhor sistematizado exercício de alinhamento de prioridades definidas pelos munícipes: o processo da Agenda XXI Local, do qual o caso de Oeiras é exemplar em Portugal.

⁷⁷ Em *“Oeiras: Espaço Motor de Desenvolvimento da Área Metropolitana de Lisboa”*, CMO, Gabinete de Desenvolvimento Municipal, 2008

- b) Em segundo lugar, as prioridades de investimento e de governação definidas pelo principal órgão de governo territorial: a Câmara Municipal de Oeiras.

De referir ainda nestes âmbitos, que um terceiro universo central de stakeholders aqui se enquadraria – focando-se mesmo, evidentemente, como o principal universo de dinamismo: os agentes económicos. Foi nesse sentido que se efectuaram uma série de entrevistas a agentes empresariais e institucionais de Oeiras, estando por conseguinte espelhados neste relatório as suas reflexões e perspectivas em relação ao presente e futuro do Concelho. Não obstante, para este documento não se sistematizam tais reflexões da mesma forma que se apresentam as perspectivas que guiam o agente ‘Câmara Municipal’ e os agentes participantes do processo da Agenda XXI Local, pelo facto de que estes resultaram em outputs política ou metodologicamente aturados, não podendo ter a mesma consistência ou paralelismo um conjunto de entrevistas desenvolvidas a uma dezena de agentes. Na verdade, para a consolidação de tal exercício, seria necessário conhecer, nomeadamente, com o mínimo de rigor e abrangência as perspectivas de investimento privado previstas para Oeiras – informação não possível não só pelo facto de não se ter aqui desenvolvido uma metodologia de auscultação ao universo empresarial e institucional (se não a todo, pelo menos de forma a que a amostra representasse o todo, com resultados obviamente demasiado volúveis em matérias como as de investimento); mas sobretudo pela crise económica entretanto manifestada nos âmbitos globais, alterando profundamente as perspectivas – e talvez mesmo os paradigmas – de acção económica.

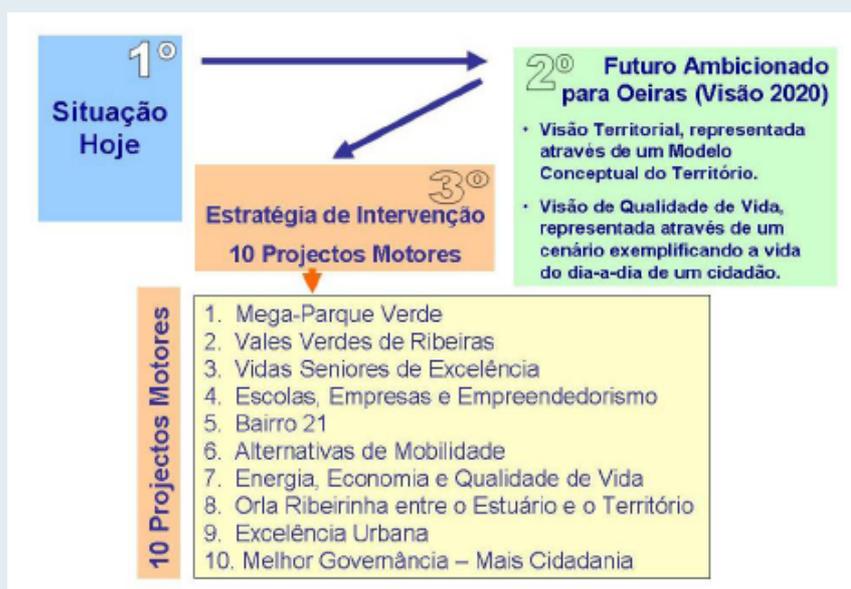
Não obstante, é justamente no sentido da consolidação de uma estrutura consistente de confiança e de investimento social e económico em Oeiras – tanto privado como público – por sua vez com base numa interpretação integrada e propositiva dos presentes estados-da-arte, suas lacunas e potencialidades, que este trabalho e suas respectivas propostas, se estrutura. Nesse sentido, as perspectivas de acção dos seus municípios e da sua Câmara Municipal são, evidentemente, pilares centrais para a melhor definição das estratégias de consolidação do capital sócio-político e económico do seu território e da sua sociedade.

3.1. As Perspectivas dos Municípios face ao Desenvolvimento Económico de Oeiras

CAIXA DE TEXTO 3- 1: Principais Observações nas dimensões de Inovação, Conhecimento e Desenvolvimento Económico levantadas pelos participantes nos processos da Agenda XXI Local de Oeiras (Maio de 2007)

O interessante processo desenvolvido pela CMO no âmbito da Agenda XXI Local – o Oeiras XXI – permitiu uma discussão consideravelmente ampla entre múltiplos *stakeholders* e cidadãos em geral, e a respectiva definição de orientações de base estratégica, em diferentes dimensões: ambiente, solidariedade, inovação e desenvolvimento, governança e participação, multipolaridade e estrutura urbana.

Dos diversos *workshops*, e respectivos trabalhos de auscultação e de sistematização (entre os quais, um dos vectores foi dedicado às temáticas do *Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento Económico*) resultaram os seguintes dez projectos motores, no desenvolvimento das propostas estratégicas de intervenção:



Os dez projectos Motores priorizados através da Agenda Local XXI de Oeiras

Fonte: Agenda de Sustentabilidade Oeiras XXI (2008-2013), CMO

Estes projectos motores podem ser entendidos como, sobretudo, de índole social, ambiental e cultural. Não obstante, existem obviamente vitais inter-conexões, em todos eles, com os objectivos politicamente assumidos pelo Município no âmbito da qualificação da economia do conhecimento. Tal como analisado

anteriormente, as forças de qualificação dos habitats dos diversos territórios urbanos e sociais, bem como das dinâmicas de vivência social e ambiental de Oeiras, assumem-se como dos principais factores para a própria localização empresarial de qualidade, e concomitantemente para a consolidação das suas estruturas económicas e do conhecimento. Assim, as acções no sentido de valoração da qualidade ambiental, da vida sénior, das escolas, da qualificação de todos os bairros, da mobilidade, da energia e sustentabilidade, da orla ribeirinha, da excelência urbana e da melhor governância, não podem deixar de ser, naturalmente, todos eles, vectores a incluir nas estratégias de desenvolvimento sócio-económico da base territorial.

O vector 3 do processo Oeiras XXI, dedicado explicitamente às temáticas do Conhecimento, da Inovação e do Desenvolvimento Económico, demonstrou desde logo a elevada satisfação dos participantes do processo, face à evolução do ambiente económico do Concelho.

A visível satisfação dos cidadãos e *stakeholders* presentes nos processos da Agenda Local XXI, face à evolução económica do Concelho



Fonte: Agenda de Sustentabilidade Oeiras XXI (2008-2013), CMO

Não obstante os índices de satisfação verificados, e no âmbito da consolidação do desenvolvimento económico e da inovação em Oeiras, foram destacados pelos participantes cinco grandes temáticas a aprofundar, para o período 2008-2013. Seguidamente, e para cada uma destas temáticas, através do desenvolvimento de 'ninhos de ideias de projectos', foram sistematizados e priorizados os seguintes projectos estratégicos:

A. Competitividade e Eficiência do Território

- **Auto-Suficiência Energética:** Promover a construção de edifícios inteligente e sustentáveis do ponto de vista ambiental e energético e fomentar a micro-geração.
- **Reforços Transportes Públicos Oeiras-Sintra:** Promoção de sistemas eficientes e inovadores de gestão de fluxo de tráfego e nos transportes.

B. Inovação e Eficiência da Autarquia

- **Agência Municipal de Desenvolvimento:** Desenvolver projectos de carácter empreendedor, inovador e competitivo, que permitam a Oeiras manter-se na vanguarda dos municípios portugueses.
- **Q-Oeiras:** Caminhar para a Certificação da Qualidade através da ISO: 9001 evoluindo depois para a Certificação Ambiental.

C. Lugar dos Jovens no Futuro do Concelho

- **Formação e Educação:** Criação e dinamização de infra-estruturas de qualidade e acessíveis.
- **Contactos:** Incentivar as empresas e todos os serviços a proporcionarem estágios, formação e reciclagens.

D. Ciência e Tecnologia

- **Programa de Ciência junto da Comunidade Estudantil:** Dar a conhecer as actividades científicas no concelho.

E. Inovação e Conhecimento

- **Ecologia é Lucro:** Introdução de um novo ciclo de vida a produtos passíveis de reciclagem e aplicação de lucros em energias renováveis.
- **Reciclagem do Alumínio:** Latas de consumo compactadas e vendidas para transformação em matéria-prima.

3.2. As Principais Estratégias Municipais Previstas

Como já referido, o grande fito para o desenvolvimento concelhio actualmente assumido pela Câmara Municipal, perspectiva uma estratégia de afirmação social, cultural e económica, no contexto da Economia do Conhecimento.

Nos últimos anos, as estratégias concelhias foram muito baseadas em apostas robustas na captação e na qualificação dos respectivos habitats, quer de residentes qualificados, quer de empresas que desenvolvam actividades de significativo valor acrescentado e conhecimento. Em simultâneo, o município tem igualmente exercido importante actividade em determinadas áreas que, de forma estrutural em Portugal, têm carecido de investimentos e de apoio de ordem pública: as infra-estruturas de saneamento e de acessibilidades; a habitação social; a dotação de equipamentos sociais (equipamentos sociais, escolares, de saúde e desporto, de cultura); a qualificação ambiental.

O sucesso registado nas estratégias dos últimos anos não tem, no entanto, deixado de colocar o Município atento à transformação das dinâmicas que se registam em âmbitos mais globais. Correspondendo a essa compreensão de mudança de paradigmas, que exigem atitudes e respostas distintas – como se verifica no documento de *Fundamentação da Proposta de Revisão do Plano Director Municipal* – assumindo a necessidade de construção de uma nova etapa de governação em Oeiras. Neste documento estão abertas diversas frentes de projecção estratégica:

- a. A majoração das opções inovadoras que concentrou as “unidades portadoras de futuro” para o Concelho;
- b. A consolidação e diversificação das linhas de competitividade e de atractividade dos parques tecnológicos e das áreas empresariais;
- c. A inovação em matéria de Ambiente;
- d. A atracção de outros sectores de actividade, ligados à qualificação e inovação, como é o caso dos sectores da Saúde e da Cultura;

- e. O fomento das estruturas de parceria e de governação conjunta, com entidades de âmbito regional;
- f. O controlo do uso do solo, garantindo melhores equilíbrios e um adequado policentrismo, reforçando e consolidando as urbanidades já existentes;
- g. A resolução de diversos problemas ligados à mobilidade, num contexto de mobilidades cruzadas;
- h. Uma atenção especial à questão da água;
- i. O estabelecimento de uma marca firme do território de Oeiras;
- j. O aumento do cosmopolitismo e das dinâmicas culturais.

Nestes âmbitos, a CMO tem delineadas uma série de iniciativas e de investimentos, diversas já em curso.

CAIXA DE TEXTO 3- 2:

Investimentos mais relevantes do Município de Oeiras (em curso ou em arranque nos anos de 2008/09)

A coluna mais central para o desenvolvimento do Concelho de Oeiras, e assumida pela Câmara Municipal, enquadra uma estratégia de afirmação social, cultural e económica, no contexto da Economia do Conhecimento.

Efectivamente, nos últimos anos as estratégias concelhias foram muito baseadas em apostas robustas na captação e na qualificação dos respectivos habitats, quer de residentes qualificados, quer de empresas que desenvolvam actividades de significativo valor acrescentado e conhecimento. Em simultâneo, o município tem igualmente exercido importante actividade em determinadas áreas que, de forma estrutural em Portugal, têm carecido de investimentos e de apoio de ordem pública: as infra-estruturas de saneamento e de acessibilidades; a habitação social; a dotação de equipamentos sociais (equipamentos sociais, escolares, de saúde e desporto, de cultura); a qualificação ambiental.

O sucesso registado nas estratégias dos últimos anos não tem, no entanto, deixado de colocar o Município atento à transformação das dinâmicas que se registam em âmbitos mais globais. Correspondendo a essa compreensão de mudança de paradigmas, que exigem atitudes e respostas distintas – como se verifica no documento de *Fundamentação da Proposta de Revisão do Plano Director Municipal* – assumindo a necessidade de construção de uma nova etapa de governação em Oeiras. Neste documento estão abertas diversas frentes de projecção estratégica:

- a. A majoração das opções inovadoras que concentrou as “unidades portadoras de futuro” para o Concelho;
- b. A consolidação e diversificação das linhas de competitividade e de atractividade dos parques tecnológicos e das áreas empresariais;
- c. A inovação em matéria de Ambiente;
- d. A atracção de outros sectores de actividade, ligados à qualificação e inovação, como é o caso dos sectores da Saúde e da Cultura;
- e. O fomento das estruturas de parceria e de governação conjunta, com entidades de âmbito regional;
- f. O controlo do uso do solo, garantindo melhores equilíbrios e um adequado policentrismo,

- reforçando e consolidando as urbanidades já existentes;
- g. A resolução de diversos problemas ligados à mobilidade, num contexto de mobilidades cruzadas;
 - h. Uma atenção especial à questão da água;
 - i. O estabelecimento de uma marca firme do território de Oeiras;
 - j. O aumento do cosmopolitismo e das dinâmicas culturais.

Nestes âmbitos, a CMO tem já delineadas uma série de iniciativas e de investimentos, diversas já em curso no corrente ano de 2008.

A. Ambiente e Lazer: Estruturas Ecológicas, Frente Ribeirinha e Vales das Ribeiras

- Requalificação e Valorização da Frente Marítima
 - Prolongamento do Passeio Marítimo
 - Nova Piscina Atlântica
 - Duas novas Marinas
 - Programa Porto Cruz / Alto da Boa Viagem
- Articulação da Frente Ribeirinha com os Vales das Ribeiras
- Requalificação dos Vales das Ribeiras
- Articulação e Qualificação das Áreas Verdes
- Parque Temático da Quinta do Marquês

B. Equipamentos Colectivos e Empresariais

- Centro de Congressos da Quinta da Fonte
- Pavilhão Multiusos do Alto da Boa Viagem
- Residências Qualificadas para Idosos
- Plano Estratégico de Saúde do Leião
- Hospital Irlandês na Outorela

C. Planos Estratégicos e Programas de Índole Municipal

- Revisão do Plano Director Municipal (em desenvolvimento)
- Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico (em desenvolvimento)

- Plano Estratégico de Educação
- Plano Estratégico de Habitação
- Plano Estratégico do Turismo
- Carta da Cultura
- Carta de Competências Profissionais
- Agenda Local XXI
- Carta de Equipamentos e de Coesão Social (em desenvolvimento)
- Intranet entre CMO e Empresas e Instituições do Concelho (a realizar)

3.3. Recentes evoluções de âmbito regional

O Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa foi reformulado, em 2008, no sentido de contemplar:

- Os processos de globalização económica e comunicacional e de internacionalização da economia portuguesa e os respectivos impactos num território de capitalidade metropolitana e com funções de charneira euro-atlântica.
- Bem como, investimentos fortemente reestruturadores em termos territoriais, económicos e mobilidade, como é o caso do Novo Aeroporto de Lisboa (NAL), das Plataformas Logísticas, da Rede Ferroviária de Alta Velocidade e da Nova Travessia do Tejo.

CAIXA DE TEXTO 3- 3:

Alterações do Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa

O Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa (PROT-AML), aprovado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 68/2002, de 8 de Abril de 2002, apresenta os seguintes objectivos fundamentais:

- A contenção da expansão da área metropolitana de Lisboa, em especial sobre o litoral e sobre as áreas de maior valor ambiental, bem como nas zonas consideradas críticas ou saturadas do ponto de vista urbanístico;
- A diversificação das centralidades na estruturação urbana, nas duas margens do Tejo, com salvaguarda da paisagem e dos valores ambientais ribeirinhos, suportada numa reorganização do sistema metropolitano de transportes, no quadro de uma estratégia de mobilidade para a área metropolitana;
- A salvaguarda da estrutura ecológica metropolitana, que integra os valores naturais mais significativos desta área e que desempenha uma função ecológica essencial ao funcionamento equilibrado do sistema urbano metropolitano;
- A promoção da qualificação urbana, nomeadamente das áreas urbanas degradadas ou socialmente deprimidas, bem como das áreas periféricas ou suburbanas e dos centros históricos.

Entretanto, desde a elaboração e aprovação do PROT-AML em vigor, aprofundaram-se os processos de globalização económica e comunicacional e de internacionalização da economia portuguesa e os respectivos impactos num território de capitalidade metropolitana e com funções de charneira euro-atlântica.

Concomitantemente, foram decididos, ou encontram-se em fase de projecto, investimentos fortemente reestruturadores em termos territoriais, económicos e mobilidade, como é o caso do Novo Aeroporto de Lisboa (NAL), das Plataformas Logísticas, da Rede Ferroviária de Alta Velocidade e da Nova Travessia do Tejo.

Por outro lado, o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT) estabelece como directriz para a elaboração dos instrumentos de gestão territorial que os seus princípios, objectivos e orientações deverão ser consagrados nos planos regionais de ordenamento do território (PROT).

Neste sentido, pretende-se assim realizar a reformulação do PROT-AML, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 92/2008, que deverá assumir como objectivos:

a) Definir as opções estratégicas de base territorial da região da AML, que deverão ter em conta, em articulação com a Região Alentejo e com as Sub-Regiões da Lezíria do Tejo e do Oeste, os seguintes princípios:

- i) A transformação da Região de Lisboa numa metrópole cosmopolita, de dimensão e capitalidade europeias relevantes, plenamente inserida na sociedade do conhecimento e na economia global;
- ii) A coesão sócio-territorial da região e a distribuição equilibrada das actividades económicas e dos recursos naturais, tendo presentes os importantes investimentos a realizar na área metropolitana de Lisboa;
- iii) A articulação e complementaridade entre os diversos modos de transporte e entre as diversas vias de

comunicação, existentes ou previstos;

iv) A articulação entre as diversas funções do território e o sistema de transportes proposto.

b) Reequacionar o modelo de organização do território regional, tendo em conta a necessidade de:

i) Reavaliar a estrutura regional do sistema urbano, das redes, das infra-estruturas e dos equipamentos de interesse regional, reforçando a centralidade dos aglomerados e assegurando a salvaguarda e a valorização das áreas de interesse nacional em termos económicos, agrícolas, florestais, ambientais e patrimoniais;

ii) Estabelecer os objectivos e os princípios assumidos a nível regional quanto à localização das actividades e dos grandes investimentos públicos, considerando as intervenções territoriais decididas e em preparação;

iii) Estabelecer as medidas de articulação, a nível regional, das políticas decorrentes do Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território e dos planos sectoriais preexistentes, bem como das políticas de relevância regional contidas nos planos intermunicipais e nos planos municipais de ordenamento do território abrangidos;

iv) Redefinir a política regional em matéria ambiental, bem como garantir a adaptação a nível regional, das políticas e das medidas estabelecidas nos planos especiais de ordenamento do território;

v) Estabelecer as directrizes relativas aos regimes territoriais definidos ao abrigo de lei especial, designadamente áreas de reserva agrícola, recursos hídricos, reserva ecológica e zonas de risco;

vi) Estabelecer as medidas específicas de protecção e conservação do património histórico e cultural.

4. ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO DE OEIRAS

Após a fase de diagnóstico integrado, desenvolve-se agora a formação de uma visão clara e em simultâneo rigorosa e complexa sobre as esperadas dinâmicas económico-espaciais para Oeiras. Uma visão susceptível de fundamentar, por um lado, uma adequada reflexão prospectiva sobre os seus défices, excessos e virtudes, sobre os seus impactos e externalidades positivas e negativas, sobre os seus equilíbrios e desequilíbrios, sobre as suas limitações e potencialidades. Mas também, em simultâneo, uma visão que enfrente com confiança um quadro de mudança de uma série significativa de paradigmas, de contínua globalização dos mercados e de gradual aumento da competitividade urbana dos territórios (muito em particular nas áreas de maiores incidências, pressões e recursos de base urbana e metropolitana), e ainda, face à importante crise socio-económica que recentemente se consolidou a nível mundial.

Neste complexo quadro, o sucesso de um território dependerá, de forma decisiva e talvez mais do que nunca quando comparado com a evolução das últimas décadas, de uma eficiência cuja base será sobretudo colectiva: isto é, da construção conjunta e da partilha de estratégias, de instrumentos e de condições de atractibilidade e de qualificação – num quadro onde as avaliações e as decisões de investimento e de localização, muito nomeadamente, passam decerto em primeira instância por cálculos mais individuais ou atomistas, mas também onde o sucesso de um território depende cada vez mais da estruturação de um ambiente social e económico comum que se mostre activo, criativo e flexível para acolher iniciativas permanentes de criação de riqueza, e que estruture a construção de habitats e de ambientes com efectiva qualidade de vida.

4.1. Conceptualização dos desafios Estratégicos para Oeiras

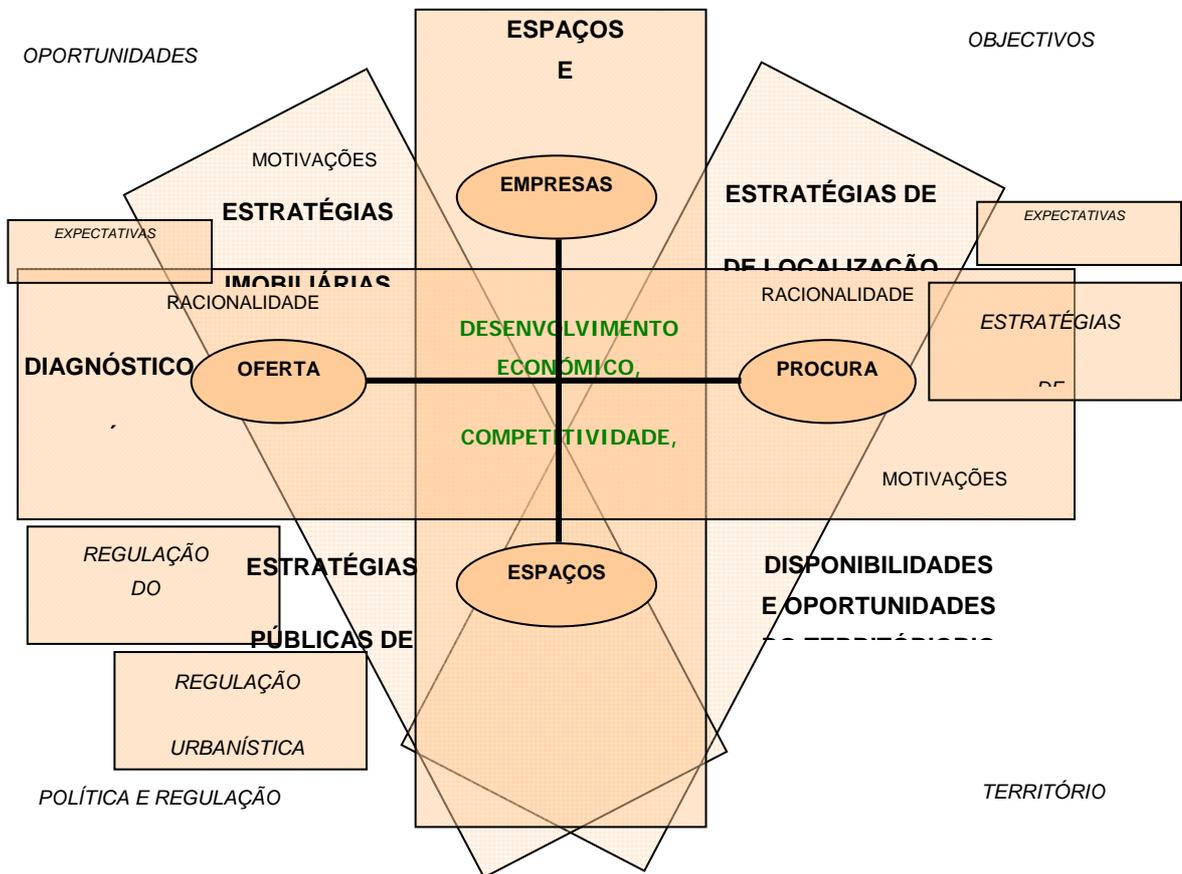
Para os âmbitos territoriais de Oeiras, as análises e interpretações retiradas da fase do diagnóstico – veja-se os relatórios prévios e, ainda neste documento, os capítulos anteriores, muito nomeadamente o capítulo 2 – permitiram estruturar as grandes tendências e dinâmicas de transformação de Oeiras, os seus pontos fortes e fracos de âmbito sobretudo

económico e empresarial, bem como as respectivas tendências de evolução nos distintos sub-territórios do Concelho. Interpretações estas, por sua vez articuladas com os quadros de desenvolvimento económico global, europeu e da Região de Lisboa, bem como na sua interligação com as estratégias públicas de desenvolvimento territorial que sustentam os quadros de ordenamento do território e das políticas mais locais do país (incluindo políticas de solos, estratégias em sectores como o da habitação, e evidentemente as directivas em sede de instrumentos de planeamento territorial).

Formulam-se agora os principais cenários-base possíveis para Oeiras, face à combinação dos diagnósticos de base local e global, e à definição de pressupostos de desenvolvimento inerentes a cada opção. A estrutura de opções e de propostas estratégicas segue os grandes princípios de desenvolvimento territorial baseados nos novos paradigmas de qualificação dos territórios e de competitividade urbana e económica.

No seguimento das metodologias utilizadas na fase de diagnóstico, e face a um contexto de profundas transformações nos paradigmas sócio-económicos e espaciais, onde se afigura essencial o melhor entendimento dos elementos mais activos nas dinâmicas de evolução, as reflexões prospectivas aqui desenvolvidas procurarão incidir sobretudo em elementos de ordem mais dinâmica. Nomeadamente, levantando nas reflexões as chamadas ‘perspectivas de processo’ tais como: as alterações dos factores de localização económica; as variáveis-chave de decisão empresarial; as componentes mais definidoras da estabilidade – ou, em sentido inverso, da turbulência – empresarial e económica; factores influentes de ordem mais cognitiva e perceptiva (face aos territórios e aos espaços urbanos); sua conjugação com os factores e processos de decisão de racionalidade económica. Estas análises tomam por base a relação entre as actividades económicas e o território, os mercados estruturantes dessa relação, bem como – justamente, em análises de base dinâmica – determinados questionamentos surgidos dessa relação: o que se procura e o que se oferece; que recursos e que estruturas de sustentabilidade possíveis e desejáveis; o que se regula e que estratégias públicas são prosseguidas.

FIGURA 4- 1:
Estruturação das dinâmicas e dos principais questionamentos entre Espaços e
Actividades Económicas



Mas a qualificação económica de um território como o de Oeiras não se cinge a estratégias de base classicamente 'económicas'. O que se propõe neste estudo suporta-se num entendimento de base mais completa e sistémica do um território, e da sua respectiva sociedade e economia – entendimento decerto mais complexo e eventualmente mais difícil, mas certamente essencial face a uma contemporaneidade plena de mutações, de riscos e de oportunidades, e onde, seguramente, dependerá cada vez mais de cada território, o seu próprio futuro.

É assim neste contexto de ordem mais global e exigente que se colocam alguns dos principais pressupostos estratégicos seguidamente sugeridos, tais como a inclusão de parte significativa do território de Oeiras na grande centralidade urbana da metrópole de Lisboa,

exigindo para si própria uma plena vivência dos mais vivos e cosmopolitas elementos de qualidade de vida urbana passíveis de uma centralidade Europeia moderna.

Neste sentido, os desafios estratégicos para Oeiras aqui apresentados, embora primordialmente suportados pela sua base económica, deverão adoptar uma perspectiva de desenvolvimento territorial integrada – pelas suas características e potencialidades, Oeiras tem as melhores condições para materializar de forma muito positiva tais perspectivas integradas de desenvolvimento. Em seguida apresenta-se a conceptualização dos princípios, das metodologias e dos instrumentos de base para o seu prosseguimento:

CAIXA DE TEXTO 4- 1:

Princípios, Metodologia e Instrumentos de Planeamento de Base Territorial

A perspectiva de **desenvolvimento territorial** adoptado na definição da estratégia de desenvolvimento regional articula as análises subjacentes à “utilização e fruição” do território com os respectivos “públicos e utentes”, através da construção de um diagnóstico prospectivo, em que as diversas ópticas de observação – mais centrada no território, nas empresas ou nas pessoas – são lidas no quadro do equilíbrio entre uma “economia competitiva” e uma “sociedade coesa” e à luz da forma como se processa a transformação das condições e recursos presentes em resultados sustentados.

Os diversos **modelos de afirmação regional** constituem um referencial importante na percepção das articulações e interacções que sustentam e justificam as actuais hierarquias em matéria de competitividade territorial. Os **processos de crescimento e desenvolvimento territorial** são baseados em **quatro grandes áreas** que sustentam a projecção e afirmação externa dos territórios, nomeadamente, por via:

1. ***Da componente residencial e enquanto espaço para viver e usufruir do quotidiano***, moldado pela adequação do modelo de vivência oferecido à população residente e pela capacidade de atracção sobre novos residentes;
2. ***Da componente empresarial e enquanto espaço para trabalhar e investir***, dinamizado pela conjugação mais ou menos equilibrada de espaços de localização empresarial industrial com espaços comerciais e de serviços, e *explicado* pela *dinâmica de criação de*

riqueza, valor e emprego;

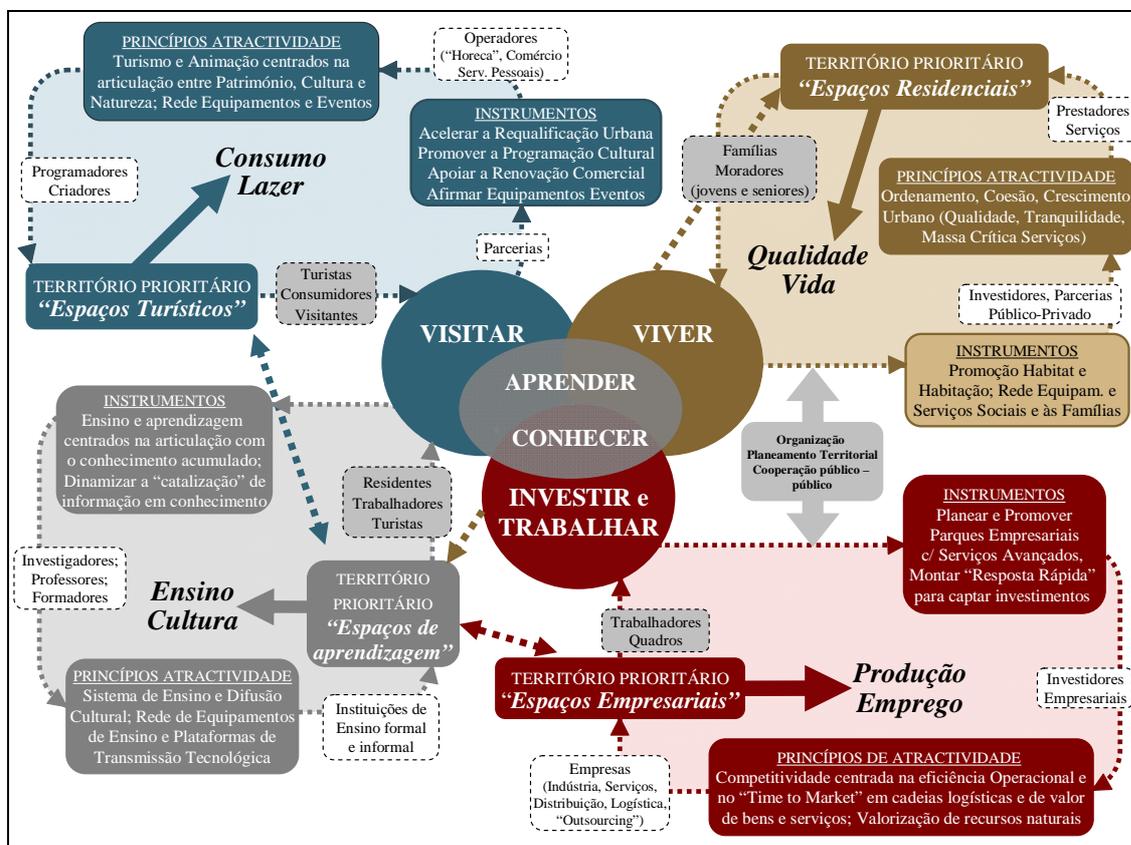
3. ***Da componente de lazer e turística e enquanto espaço para usufruir e visitar,*** *projectado* pela relevância dos motores explicativos dos fenómenos de qualificação dos espaços e dinâmicas públicas, bem como de captação turística, *interligado* com o dinamismo das suas actividades complementares (qualidade e diversidade), e *explicado* pela sua capacidade de *induzir consumo e ser apetecível ao lazer;*

4. ***Da componente aprendizagem e enquanto espaço para aprender e conhecer,*** *facilitado* pela capacidade de accionar a articulação entre a realidade empresarial e o sistema científico, tecnológico, de ensino, formação e divulgação, *impulsionado* pela integração de componentes dos restantes vectores de crescimento nos pontos de contacto delineados pela *transversalidade do ensino e da cultura,* e *explicado* pelo reconhecimento obtido através da disseminação de saber técnico e teórico.

Fonte: AM&A (2007), Princípios, Metodologia e Instrumentos de Planeamento de Base Territorial

|

FIGURA 4- 2:
Dimensões associadas ao desenvolvimento integrado de base territorial



Os exemplos concretos de territórios que ganharam capacidade de afirmação e projecção externa confirmam o desequilíbrio sequencial e, por vezes, cumulativo dos respectivos "motores" de crescimento, no sentido em que o estágio de consolidação de cada um dos factores de afirmação numa dada região é, inevitavelmente, desequilibrado, e moldado por uma realidade que incorpora tendências pesadas de longo prazo.

O desenvolvimento territorial é, portanto, um processo interactivo, dinâmico e complexo, que se joga na articulação entre diferentes factores a considerar:

- › **O quadro geral de definição dos objectivos de desenvolvimento territorial**, que remete para o posicionamento relativo das regiões no contexto mais lato das realidades económicas e sociais em que se inserem (*inserção no referencial inter-regional, nacional e europeu de competitividade e coesão*) e pelas indicações sobre

*opções de desenvolvimento daí resultantes, e o **quadro específico de definição dos objectivos de desenvolvimento territorial** introduzido pela necessidade de hierarquização de prioridades de desenvolvimento, estabelecidas no quadro das restrições, impostas e assumidas com base na legitimidade de actuação reconhecida aos seus governantes;*

- › **A decisão sobre as opções de desenvolvimento a assumir**, que corresponde à definição de um *equilíbrio coerente entre a fixação de objectivos necessários de desenvolvimento*, onde se enquadra a satisfação das necessidades identificadas, sobretudo, ao nível da coesão e do fomento da igualdade de condições de acesso e utilização de bens e serviços colectivos, e a *fixação de objectivos ambiciosos de desenvolvimento*, onde se enquadram iniciativas e instrumentos orientados para a maximização das suas potencialidades de crescimento, sobretudo, ao nível competitivo (criação de riqueza e projecção em termos de nível médio de vida);

- › **A articulação entre uma focalização de uma escala mais local**, que introduz critérios orientados para a promoção da coesão social local e da **competitividade urbana** (com diferentes processos de desenvolvimento, sujeitos a lógicas espaciais específicas – *cidade residencial, empresarial, administrativa, logística, cultural, do conhecimento, da animação e sustentável*) e **os processos de desenvolvimento mais orientados para uma escala mais regional** que remete para a necessidade de garantir e fomentar uma maior articulação entre competitividade e coesão, nomeadamente *utilizando a coesão com condição e factor de competitividade e a competitividade como suporte da consolidação da coesão.*

Por sua vez, a construção destas estratégias, com a definição das intervenções estruturantes que lhes dão operacionalidade e eficácia, pressupõe um processo que engloba quatro dimensões relevantes (diagnóstico, estratégia, plano de acção e modelo operacional de governação e gestão) que se complementam e que devem processar-se de forma iterativa e numa “espiral” visando afirmar os territórios como espaços atractivos para viver visitar investir, trabalhar, aprender e conhecer.

Assim, uma primeira perspectiva estratégica apontará para a focalização e atractibilidade de agentes (empresariais, institucionais, familiares) que contenham importantes mais-valias, sendo relevante desenvolverem-se estratégias de “retenção” de pessoas e de empresas qualificadas, que operam actualmente em Oeiras, através de apostas consistentes em factores de qualificação e de diferenciação do concelho – muito nomeadamente a qualificação das redes económicas e socio-culturais de cariz eminentemente urbano. Tendo sido bem sucedida na ampliação dos conteúdos e dinâmicas da grande centralidade da AML, agora será altura de Oeiras se afirmar, precisamente, no âmbito da grande cidade central de Portugal, e em sintonia com os novos desafios globais de competitividade económica e urbana.

A consolidação de uma estrutura estratégica de base competitiva para Oeiras, como instrumento transversal e conceptualmente definidor dos grandes princípios inerentes às diversas áreas e dimensões de acção do município, necessitará de desenvolver os seguintes elementos:

- a. De um detalhado **Diagnóstico** do Estado-da-arte e das tendências em desenvolvimento no seu território e nas suas mais variadas envolventes;
- b. Da apresentação de **Cenários** possíveis para o médio e longo prazo, bem como da sistematização das potencialidades, riscos e desafios inerentes ao cenário mais desejado;
- c. De um conseqüente exercício de Estruturação de **Princípios e de Grandes Linhas Estratégicas** a serem politicamente assumidas;
- d. Da sistematização das formas de **Operacionalização** das Linhas Estratégicas;
- e. Da estruturação do melhor **Modelo de Governação** e de Gestão Urbana, a ser implementado no âmbito do Governo Municipal;
- f. Da construção de um correspondente e eficaz **Sistema de Monitorização**.

4.2. Cenários para as Estruturas Socio-económicas de Oeiras em 2025

Perante o diagnóstico desenvolvido nas suas diferentes realidades e perspectivas, bem como face às estruturas conceptuais acima assumidas, sucede-se agora o exercício de cenarização do futuro a médio prazo para o concelho de Oeiras. Cada um dos cenários delineados contém interpretações de evolução do Concelho em relação a questionamentos como os seguintes: (a) Que dinâmicas esperadas nas estruturas económicas da AML até 2025; (b) Qual o comportamento das dimensões e variáveis de desenvolvimento económico mais sensíveis, de acordo com o SWOT sistematizado na fase de diagnóstico; (c) Que panorama económico e empresarial, que tipo de empresas estarão interessadas em se localizar em Oeiras, em 2025; (d) Que qualidade de vida urbana e que estruturação e vertebração territorial poderá existir em Oeiras em 2025.

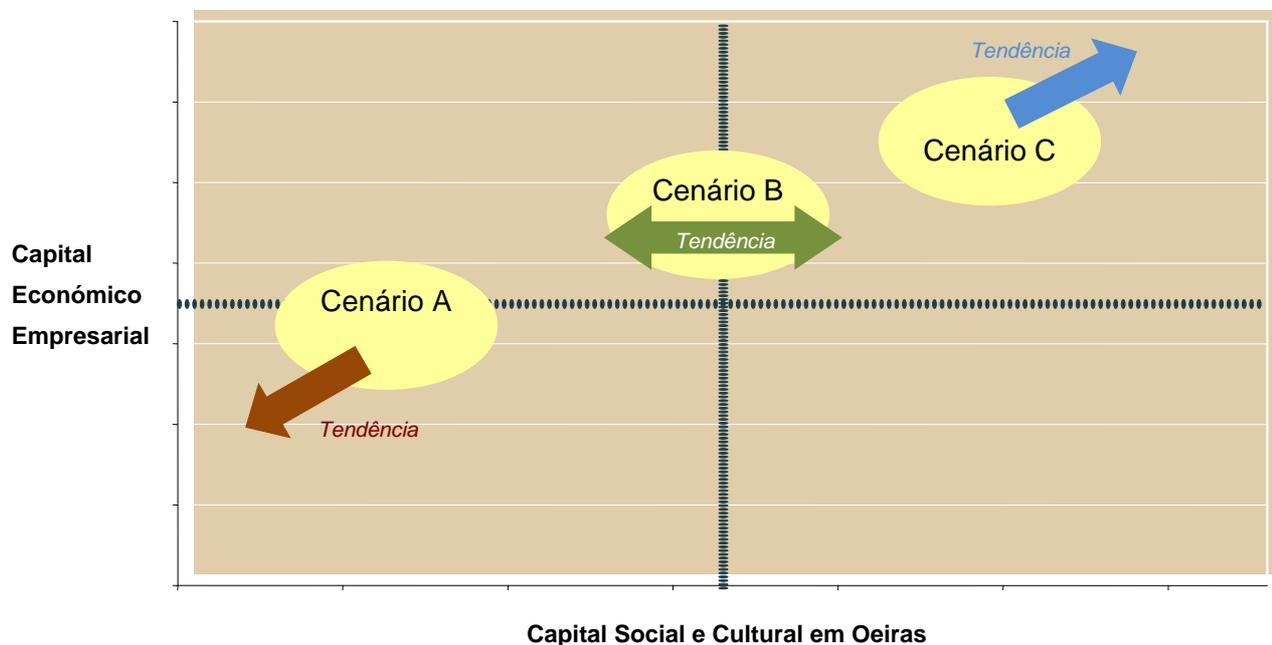
São três as tipologias de cenários aqui colocadas para o Concelho de Oeiras:

- a. **Cenário Negativo (A): Oeiras desenvolve uma estratégia demasiado unívoca, de simples retenção do tecido económico existente**, mantendo manifestas dificuldades na sua qualificação económica bem como nas acções de vertebração social e territorial. Não se sucede a consolidação (muito nomeadamente, interna) das estruturas urbanas dos seus territórios, e tão pouco se desenvolvem sinergias mais profundas com os territórios adjacentes, nomeadamente com Lisboa-Concelho – efeito que, face a uma crescente tendência de metapolização (ou, num pior cenário, de fragmentação) da grande Região de Lisboa, pode deixar Oeiras – e diversos dos seus espaços, incluindo mesmo os presentemente mais competitivos – numa posição paradoxalmente mais isolada. A atractibilidade territorial de Oeiras e os níveis do seu dinamismo empresarial irão assim desgastar-se face à paulatina consolidação da competitividade urbana e económica de outros territórios já centrais ou crescentemente centrais, face à principal polarização metropolitana de Lisboa.
- b. **Cenário Intermédio (B):** Afirma-se em Oeiras **uma estratégia de consolidação interna das áreas de mais considerável massa crítica** empresarial (por um lado) e

urbano-residencial (por outro lado). No entanto, não se desenvolve verdadeiramente uma vertebração mais colectiva e integrada das diferentes funções, capacidades e escalas inerentes ao próprio Concelho, bem como deste com os seus territórios envolventes, mantendo-os assim numa situação de difícil interligação quer endógena quer exógena. Realce-se que este cenário pode suceder-se mesmo se se concretizarem as apostas presentemente assumidas em determinados investimentos de média ou larga escala, quer no campo económico e empresarial, quer em campos de atractibilidade urbana tais como a saúde e a educação – se a estes investimentos não se suceder uma base de estruturação, de boa mobilidade e de complexificação interna (e urbana) de média ou mesmo de pequena escala – dita, de proximidade.

- c. **Cenário Positivo (C):** Oeiras **consolida o seu carácter de centralidade urbana, e em simultâneo diferenciadora e com capital simbólico próprio, ao conseguir desenvolver uma tendência segura de eficaz articulação das dinâmicas socio-económicas e espaciais do seu território**, nas actividades e estruturas da principal centralidade da metápole de Lisboa. Consolida, nesse sentido, cada um dos seus diferentes territórios – de formas distintas, face às potencialidade de cada um – como locais qualificados e atractivos para as múltiplas potencialidades de vivência, de trabalho, de lazer e de aprendizagem. Através, por sua vez, de uma estratégia inteligente de articulação e de vertebração das suas diferentes realidades e das suas distintas dinâmicas urbanas, sociais, económicas e ambientais. Nas zonas mais urbanas, a afirmação dos seus padrões de qualidade de vida e do seu capital social e cultural permitirá a dinamização de actividades económicas criativas e intensivas em conhecimento e em cultura; nas zonas mais empresariais, a sua paulatina inclusão em paisagens e ritmos mais urbanos permitirá a confirmação da sua atractibilidade, face aos novos paradigmas, percepções e exigências de vivência e de investimento profissional e familiar; e ainda, as zonas com mais elevado potencial de lazer e turismo – nomeadamente, toda a faixa costeira e os contínuos ambientais do Jamor e da Barcarena – terão um enquadramento qualitativo em estratégias de sustentabilidade e de usufruto humano, de escala metropolitana.

FIGURA 4- 4:
Três Cenários e respectivas tendências perspectivadas para o Concelho de Oeiras (2009- 2025)



No capítulo seguinte detalham-se as linhas pelas quais as principais linhas estratégicas e os respectivos vectores de operacionalização do cenário mais desejado, se poderão desdobrar e materializar.

5. ESTRUTURAS OPERACIONAIS PARA A ACÇÃO ESTRATÉGICA DO MUNICÍPIO DE OEIRAS

A sustentação do cenário mais positivo para Oeiras, para um horizonte de médio e longo prazo, subentende uma construção estratégica que se poderá desdobrar em cinco grandes vectores:

1. A consolidação para Oeiras, de **paisagens, de ritmos e de oportunidades próprios a uma centralidade urbana europeia de primeira instância;**
2. A estruturação de **redes de mobilidade e de vertebração interna e externa**, na vivência e no pulsar dos diferentes territórios e das múltiplas actividades de Oeiras;
3. A consolidação das suas dinâmicas empresariais e criativas, recriando condições de **atractividade, de enraizamento e de competitividade dos seus tecidos socio-económicos;**
4. A institucionalização de **novos paradigmas de governação, de administração e de ordenamento do território;**
5. A construção de um sistema permanente de informação e de **monitorização estratégica** para acompanhamento do desenvolvimento urbano e económico do território.

As linhas definidoras destes cinco vectores são em seguida colocadas por meio de três pilares: A Estratégia (os três primeiros), A Governação e Ordenamento do território (o quarto) e A Monitorização (o quinto). Estes três pilares subentendem 27 pontos de enfoque estratégico para a boa governação institucional e socio-económica do município de Oeiras.

5.1. Estratégia: Estruturação das Linhas Estratégicas

5.1.1. A Qualificação Urbana de Oeiras

A conjugação das quatro grandes áreas sustentadoras da projecção e da afirmação do território de Oeiras, como acima conceptualmente apresentadas – vivência e quotidiano; trabalho e investimento; lazer e visita; aprendizagem e conhecimento – em conjugação com o seu presente quadro de posicionamento metropolitano e de dinamismo interno, pressupõe como vector estratégico mais basilar, a qualificação do seu **território numa perspectiva de território activo de vitalidade, de cosmopolitismo e de qualidade de vida urbana** – confirmando assim, paulatinamente, **a sua plena integração na maior Centralidade Metropolitana da Região de Lisboa.**

Como base de enquadramento político dos elementos mais centrais à vitalidade urbana de um território Europeu, apresentam-se seguidamente alguns dos aspectos mais relevantes definidos no recente e bem fundamentado relatório estratégico “Políticas Públicas de Revitalização Urbana: Reflexão para a Formulação Estratégica e Operacional das Actuações a Concretizar no QREN”, da responsabilidade do Observatório do QCA (2006):

CAIXA DE TEXTO 5- 1:

“Políticas Públicas de Revitalização Urbana: Reflexão para a Formulação Estratégica e Operacional das Actuações a Concretizar no QREN” (2006)

Em 2006, o Observatório do QREN sugeria uma série de grandes linhas estratégicas de acção, para um mais adequado enquadramento das estratégias e acções a desenvolver no âmbito da qualificação territorial dos territórios de maior urbanidade e centralidade em Portugal:

“A revitalização urbana obriga a intervir na melhoria da qualidade do ambiente urbano, das condições socio-económicas ou no quadro de vida de um determinado território (**território de revitalização urbana**), baseando-se numa visão global, actuando de forma integrada e concertando um grande número de domínios e dimensões de intervenção. **A sua actuação não é rígida, mas adapta-se às realidades territoriais** nas quais intervém, pretendendo coordenar e adaptar os recursos existentes e potenciais, públicos e privados, apelando à população e às entidades que as representam para serem co-autoras do processo de revitalização.

A consideração dos territórios de revitalização urbana deve ainda integrar duas dimensões fundamentais: a lógica do **lugar** e a sua inserção numa **perspectiva sistémica** do sistema territorial, de onde recolhe a sua lógica própria e a sua identidade específica.

Dimensões de intervenção para a Vitalidade Urbana



Uma 'área urbana viva' pode ser interpretada como um território socio-económico e cultural com a capacidade de gerar **actividades, transacções** e de promover a **diversidade**:

- **Actividades** – Sugere vitalidade, energia, animação, acontecimento num determinado contexto urbano, o que exige a presença de pessoas (a residir, a trabalhar, a passar), e viabilidade e sustentabilidade ao nível do que produz e como se mantém. Essa actividade corresponde a uma vitalidade económica (investimento na área, emprego, transacção de propriedades), social (uso do espaço público) e cultural (eventos, espectáculos).
- **Transacções** – Trocas ao nível económico (consumo, transacção de propriedades), social (relações, compromisso e participação) e cultural (networks, trocas de informação e ideias).
- **Diversidade** – Pode ser económica (de actividades, estabelecimentos, habitações), social (cidade facilitadora para a expressão de um individualismo criativo) e cultural (multi-identidades, cidade tolerante).

São propostos três grandes princípios orientadores para prosseguir a afirmação de territórios urbanos qualificados e dinâmicos:

- A. Promover a **diversidade** e a integração das esferas do desenvolvimento, tanto do ambiente urbano, como económico e social no território, de modo a aumentar a qualidade de vida das populações;
- B. Implementar projectos de desenvolvimento **estratégicos**, isto é, procurar sinergias entre diferentes territórios, actividades económicas e populações, capazes de se tornarem operadores e orientadores de mudança, antecipando os problemas e direccionando as soluções;
- C. **Monitorizar** os objectivos, considerando tanto os problemas como as oportunidades do território no mesmo processo de planeamento e de decisão estratégicos."

Apresentam-se de seguida as propostas de qualificação urbana para o concelho de Oeiras. Estas desdobram-se por múltiplos elementos, pois é de carácter múltiplo, evidentemente, uma cidade que se pretende viva, moderna e dinâmica:

1. Como já bem sustentado ao longo do delinear das principais interpretações na fase de diagnóstico e da compreensão das principais tendências para Oeiras, todos os grandes objectivos estratégicos estruturam-se com base num desígnio central: **a paulatina inclusão do concelho de Oeiras, e seus respectivos factores, capitais e dinâmicas, na principal centralidade da Região Metropolitana de Lisboa**. Este desígnio central obrigará, desde logo, a um reposicionamento das perspectivas de acção política do próprio município. Em simultâneo, obrigará ao repensar dos modelos de habitat e dos modelos de competitividade desejados para Oeiras, de forma a estes estruturarem da melhor forma elementos centrais de regulação e de desenvolvimento, tais como: localizações e tipologias residenciais, disponibilização de serviços e de apoios às famílias e às empresas; questões culturais e de identidade sociológica; estruturas de consumo e de lazer; as próprias estruturas de governança, de participação e de civismo; enfim, uma gestão municipal que pugne por um urbanismo moderno e de maior proximidade.
2. Nesse sentido primordial, sucedem-se as propostas estratégicas seguintes. Assim, haverá que defender a **qualificação dos espaços urbanos de Oeiras – os existentes e os perspectivados – no âmbito dos novos paradigmas de desenvolvimento das cidades**: muito particularmente, apostando definitivamente nas lógicas de **um urbanismo de carácter mais diverso e heterogéneo** (mais do que o normal ‘misto’, dada a crescente diversidade de funções e de quotidianos urbanos), que valoriza a diversidade e a complexidade urbana, um urbanismo que busque soluções mais sofisticadas, com mais estruturas e diversas escalas de centralidade e de mobilidade. **Apostando na qualificação da vida e do ambiente urbanos no âmbito de uma trilogia que envolve os mais actuais paradigmas de entendimento das cidades: criatividade, mobilidade, proximidade**. Procurando uma essencial miscigenização de actividades nos espaços urbanos, criando condições para que todos os territórios urbanos de Oeiras sejam espaços “vivos”, o que só se conseguirá se neles poderem ser desenvolvidas actividades que garantam a sua sustentabilidade identitária, social e económica. Tais perspectivas

obrigarão a uma atenção à estruturação urbana em função de escalas pequenas, de um urbanismo de proximidade, justamente para o melhor entendimento e acção em torno de vivências territoriais mais permanentes e quotidianas.

3. Embora se defendendo um carácter heterogéneo da urbanidade de Oeiras, este deve sustentar-se, antes de tudo, na **residencialidade qualificada, de famílias e de quadros com elevada formação e rendimento**, que passem a trabalhar e a situar os seus trajectos de âmbito quotidiano por espaços relativamente mais próximos.
4. Face à presente realidade de localização de muitos empregos qualificados nos parques empresariais a norte da A5, os aspectos anteriormente colocados provocam a necessidade de defender e regular uma visão de produção urbanística que projecte **uma forte interligação – incluindo espacial – entre as dimensões empresariais e as dimensões mais urbanas e de cidade**, procurando projectar formas de estruturação e de consolidação de espaços comuns de vivência e de actividade económica. Para tal, será necessário desenvolver cidade empresarial em zonas residenciais e, em simultâneo, desenvolver cidade residencial e de vivência urbana em zonas de carácter mais empresarial. Haverá assim, que desenvolver uma estratégia de libertação e de abertura dos múltiplos espaços da cidade, bem como do seu próprio ambiente urbano, através de três grandes vectores de qualificação urbanística:

- › **Potenciar a fluidez e as dinâmicas urbanas pelo desenvolvimento de territórios de ‘cidade’** no âmbito de perspectivas mais contemporâneas de *new urbanism*, de qualidade de vida e do ambiente urbano dinâmico e sustentável.
5. **A Saúde, a Educação, o Comércio e a Cultura deverão constituir-se enquanto vectores centrais de desenvolvimento urbano** – e também, na sua crescente medida, económico – do Concelho, induzindo inclusivamente a possibilidade de exportação de serviços às famílias para outros concelhos. Com vista à concretização desses objectivos, é também essencial diversificar as respectivas bases do concelho – por exemplo, na dimensão cultural, apostando na animação da zona ribeirinha do concelho enquanto área mais diferenciada, e na dimensão comercial, apostando no comércio de proximidade e de pequena escala. Justamente, a oferta de equipamentos deve basear-se, como acima sugerido, **por lógicas de proximidade e sob escalas de vivência quotidiana, bem como numa melhor compreensão das redes e dos espaços de intermediação dos agentes territoriais.**
 6. **Devem reforçar-se e requalificar-se os centros urbanos já consolidados, em simultâneo aprofundando algumas novas centralidades como pólos de agregação de tecidos dispersos** – política particularmente relevante face ao objectivo de maior consolidação urbana do concelho. Nesse sentido, haverá que dar uma especial atenção a centralidades de segunda instância, tais como Paço de Arcos, Barcarena/Massamá, Carnaxide, Linda-a-Velha, Queijas. E ainda, haverá que seleccionar de forma muito cuidada determinadas áreas de urbanização prioritária, no sentido de estancar as urbanizações desgarradas e consequente interdição de loteamentos fora destas zonas;
 7. Haverá ainda que **apostar em determinados elementos estruturadores de uma elevada qualidade da vivência urbana:**
 - Os mercados e a oferta comercial de proximidade (já acima referidos);
 - Os espaços públicos: criando/requalificando os espaços públicos, por múltiplas escalas e formas de apropriação, enquadrados pelos tecidos residenciais e económicos;

- A frente marítima: num usufruto muito qualificado e com design / imagética de grande relevo, colocando-se múltiplas possibilidade de lazer e do desenvolvimento de actividades nas praias e no mar, nas Marinas e na náutica de recreio;
 - Deve ainda promover-se o desenvolvimento de diversas outras actividades lúdicas e de entretenimento que sirvam a população local, e atraindo também visitantes, nesse sentido – o que, para além de todas as potencialidades da frente marítima, passará ainda pela valorização de outros elementos tais como a instalação de mais espaços culturais, espaços de biblioteca, espaços museológicos.
 - Os parques verdes: muito nomeadamente, na valorização ambiental do Parque do Jamor, da Estação Agronómica e das estruturas dos Vales das Ribeiras, funcionando estas como elementos de junção e não de separação, com elevada qualidade ambiental – conferindo-lhes, assim, uma maior centralidade;
 - Os parques desportivos.
8. A valorização do território de Oeiras como centralidade de base metropolitana deve passar ainda pela correspondente **valorização da própria renda fundiária de base municipal**, estabelecendo-se uma estrutura fiscal e de regulação nesse sentido – por elementos tais como o estabelecimento do IMI máximo previsto.
9. Finalmente, e justamente numa lógica de plena integração urbana e cosmopolita, haverá que fortalecer o desígnio de Oeiras como **um território de oportunidades e de direitos para todos** – por meio de instrumentos como:
- A disponibilização de equipamentos públicos de proximidade, nas diversas dimensões dos direitos humanos e do direito à cidade (saúde, educação, etc.);
 - A estruturação de acções de planeamento urbanístico no sentido da dotação de habitações a preços protegidos nas novas malhas a desenvolver – para a atracção de componentes das classes média e média-baixa da AML, eliminando os riscos de desvitalização demográfica e

eventuais perdas de dinâmicas habitacionais de qualidade e a preços acessíveis (diversos exemplos internacionais apontam para percentagens de área afectada a habitações de preços controlados, entre 15% e 25% do total de área habitacional construída ou reabilitada);

- Completar o realojamento nas AUGIs ainda existentes;
- A cuidada atenção às redes sociais de apoio aos segmentos mais carentes (idosos, crianças, bolsas de pobreza, imigrantes);
- A potenciação da participação e do envolvimento das populações: pela criação de um centro cívico em cada Freguesia; pelo aprofundamento dos processos da Agenda XXI Local; pelo aprofundamento de instrumentos de auscultação mais aprofundados no âmbito do planeamento urbano, pelo aprofundamento das potencialidades do Grupo de Reflexão Estratégica de Oeiras.

5.1.2. A Qualificação Económica de Oeiras

No prosseguimento das linhas estratégicas delineadas, os maiores desafios de qualificação económica que se colocam a Oeiras no médio e longo prazo, também se devem situar, sobretudo, no reposicionamento dos seus espaços empresariais em âmbitos mais urbanos e vivenciais, em simultâneo reequacionando o seu posicionamento estratégico nas próximas dinâmicas da área metropolitana de Lisboa.

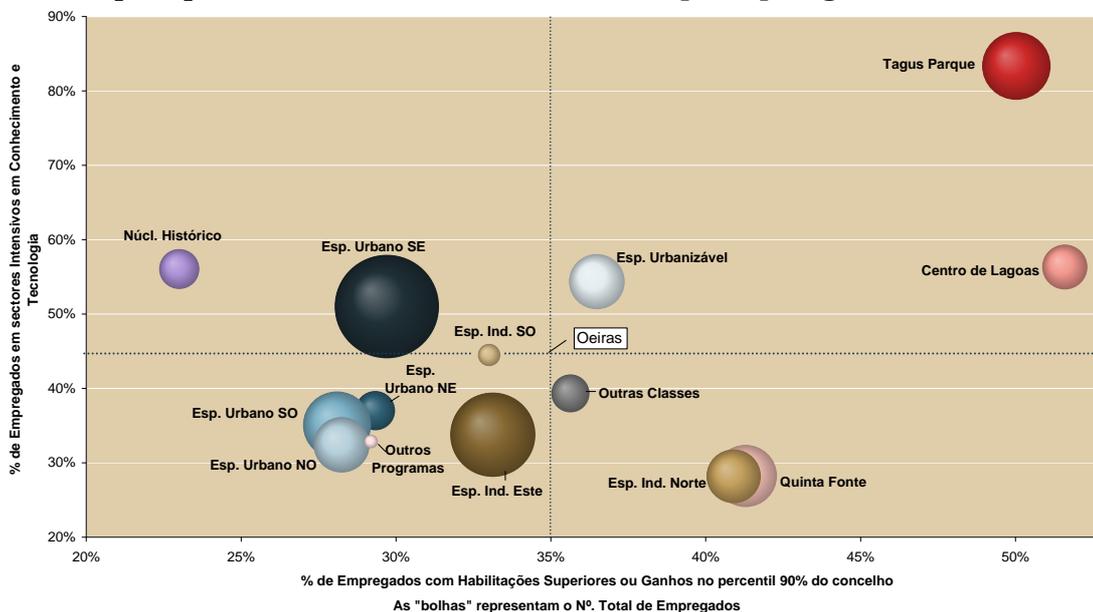
Deverá procurar induzir-se uma progressiva estruturação das actividades económicas no concelho segundo uma dupla lógica: uma estratégia para determinados “clusters”, potenciadores de condições de estruturantes à qualificação do Concelho; e em simultâneo uma estratégia de mais profunda inter-penetração e intermediação das dimensões empresariais e institucionais, com as dimensões mais baseadas na urbanidade, no conhecimento e no cosmopolitismo – por exemplo, no campo do conhecimento, com as escolas e universidades, com os centros de investigação, os centros de formalidades de empresas e outras infra-estruturas de suporte que se considerem relevantes nestas dimensões. Oeiras deverá posicionar-se, assim, como **um território que valoriza as**

actividades económicas e sociais baseadas em factores qualificados tais como o conhecimento, a tecnologia e a cultura. Consolidando a sua atractividade territorial como território para trabalhar e para viver, construindo os elementos de operacionalização da sua crescente centralidade no âmbito da Grande Região Metropolitana de Lisboa. E avançando com determinação para um modelo ambicioso e competitivo de cidade e de espaço de localização empresarial, suportado por serviços avançados e infra-estruturas de mobilidade modernas. Assumindo um papel activo na redução dos movimentos pendulares na área metropolitana de Lisboa, gerando novas oportunidades de emprego suportadas por uma mobilidade competitiva.

Estas perspectivas estratégicas devem ser prosseguidas por via dos seguintes pontos:

10. Ao nível da **qualificação das fileiras industriais de especialização mais tradicional** em Oeiras, dever-se-á procurar promover a modernização destas actividades e a atracção de novos investimentos qualificados que lhe estejam associados e que complementem as suas cadeias de valor e o aumento da qualificação dos seus colaboradores. Esta é uma estratégia particularmente relevante para as actividades situadas nos espaços industriais do Concelho, embora seja também primordial na atenção a dar às actividades situadas na zona da Quinta da Fonte.

GRÁFICO 5- 1:
Qualidade Empresarial por qualidade de Sector e
por qualidade de Recursos Humanos (por tipologia territorial)



Nota Metodológica: Relativamente ao eixo das Ordenadas do Gráfico "% de Empregados associados a sectores Intensivos em Conhecimento e Tecnologia", consideraram-se os seguintes sectores: Fabricação de Produtos Químicos; Fabricação de Máquinas e Equipamentos; Fabricação de máq. escritório e equipamento p/ tratamento automático da informação; Fabricação de Máquinas e Aparelhos Eléctricos; Fabricação de Equipamento e de Aparelhos de rádio, televisão e comunicação; Fabricação de aparelhos e instrumentos médico-cirúrgicos, ortopédicos, de precisão, de óptica e relojari; Fabricação de Veículos Automóveis, reboques e Semi-reboques; Fabricação de Aeronaves e de Veículos Espaciais; Correios e Telecomunicações; Intermediação Financeira, excepto Seguros e Fundos de Pensões; Seguros, Fundos de Pensões e Outras Actividades complementares de Segurança Social; Actividades Auxiliares de Intermediação Financeira; ; Aluguer de Máquinas e de Equipamentos sem pessoal e de bens pessoais e domésticos; Actividades Informáticas e Conexas; Investigação e Desenvolvimento; Outras Actividades de Serviços prestados principalmente às Empresas; Educação; Saúde e Acção Social.

Fonte: AM&A com base nos dados do DEEP, Quadros de Pessoal, 2004

11. Dever-se-á fomentar a **expansão de actividades com empregos intensivos em conhecimento**. Incentivando, muito nomeadamente, projectos de inovação e de projecção internacional das empresas e das instituições nos sectores já particularmente bem consolidados em Oeiras (como o sector farmacêutico e os serviços quaternários às empresas). Desenvolvendo-se, em paralelo, áreas específicas de excelência ou clusters em âmbitos e sectores concretos, onde se podem atingir

vantagens competitivas e mesmo situações de liderança nacional, pela concentração espacial de empresas, organismos públicos e de centros científicos e tecnológicos de referência nos sectores/clusters considerados estratégicos. Para estes âmbitos, dever-se-á procurar potenciar as seguintes dimensões:

- › A presença de companhias de referência;
- › A sustentação e a presença de instituições relevantes;
- › A existência de espaços para pequenas e médias empresas;
- › A instalação de centros de formação profissional e de centros tecnológicos;
- › A criação de incubadoras empresariais/ninhos de empresas;
- › A construção de residências para profissionais;
- › A existência de espaços de divulgação, de apresentação e de feiras;
- › A prestação de um conjunto de serviços específicos, tais como o *networking*.

12. Em simultâneo, deverá potenciar-se o aprofundamento da **terciarização das actividades económicas**, permitindo sustentar no médio prazo o crescimento sustentado que se tem vindo a verificar nas actividades imobiliárias, alugueres e serviços às empresas. Será muito relevante manter ou mesmo acelerar este processo, sobretudo em domínios mais intensivos em conhecimento e em tecnologia, geradores de elevados níveis de valor acrescentado. Deve promover-se a instalação de actividades ligadas à prestação de serviços quaternários avançados de apoio à competitividade empresarial, nomeadamente a intermediação financeira, as actividades jurídicas, o design e o marketing, etc. Estas são actividades que mais facilmente se localizam em espaços de média dimensão, a desenvolver justamente nas áreas consolidadas junto à frente marítima, ou por outro lado nos parques

empresariais já existentes – se espacialmente consolidados por valências mais diversas, incluindo habitação e equipamentos de proximidade.

13. Em relação à desejada diversificação das actividades económicas de Oeiras, diversos aspectos se colocam. Em primeiro lugar, dever-se-á apoiar **a captação de investimentos dirigidos a sectores avançados ligados a paisagens e dinâmicas de carácter mais urbano, e ainda de consumo e de lazer das famílias**. Bons exemplos desta perspectiva colocam-se em sectores como os dos serviços às famílias, ou nas actividades ligadas às produções e indústrias culturais. Neste sentido, haverá que procurar desenvolver uma diversificação das funcionalidades e dos usos do solo nas áreas urbanas, bem como políticas de apoio à implementação de empresas intensivas em conhecimento, em inovação e em dinâmicas que, em convivência com as actividades urbanas e de bairro – como o comércio de proximidade e os pequenos serviços – poderão configurar um tecido urbano mais produtivo e mais rico, que favoreça não só a qualidade de vida urbana, mas também as sinergias de conhecimento e os processos de inovação, permitindo melhorar e qualificar, no seu conjunto, a competitividade e a qualidade de vida.
14. Deverá dar-se muito relevo às actividades mais **fortemente geradoras de emprego** – muito particularmente face às presentes perspectivas de crise económica de médio prazo, havendo a necessidade de se procurar a localização e consolidação em Oeiras de actividades não somente geradoras de empregos de qualificação elevada.
15. Face à paulatina estruturação de Oeiras como **território eminentemente urbano, e de elevada qualidade, nos seus diferentes segmentos de especialização económica** devem-se prosseguir os novos paradigmas e exigências ambientais, de indústria limpa, de sustentabilidade urbana e da consecução de energias renováveis.
16. No âmbito da qualificação da frente marítima, e em simultâneo com a maior diversificação de funções e actividades no Concelho, deve dar-se uma forte ênfase à instalação de **actividades ligadas ao mar**, ao lazer de praia, e às actividades náuticas.

Nestes âmbitos, e não só na frente marítima, bem entendido, deve-se valorizar o crescimento e a qualificação do **sector do comércio e restauração**.

17. Pode ainda suceder-se o reforço da presença de **serviços da administração pública**, por actividades de natureza geral, sociais e culturais, educativas e de saúde, etc.
18. Finalmente, como elementos de forte representação identitária e simbólica, poderão ainda desenvolver-se dinâmicas de interrelacionamento e de criação de **projectos de cooperação e de acção social e cívica**, entre empresas e as demais dimensões da vida social e cultural de Oeiras. Como exemplo, poderão surgir projectos educativos, apoiando a formação de estudantes em áreas intensivas em conhecimento e em criatividade, inclusive no âmbito das próprias empresas mecenas.

5.1.3. A Qualificação da Mobilidade de Oeiras

Como acima referido, as estruturas de mobilidade têm uma importância muito particular para a qualificação dos territórios de Oeiras. A boa vertebração do concelho deverá ser observada a diferentes escalas:

19. Haverá que reforçar as redes de **mobilidade sustentável de escala interna** ao Concelho, promovendo a melhor junção dos diferentes núcleos e diversas actividades do território:
 - Pela abertura dos espaços urbanos, libertando os actuais (e muito elevados) constrangimentos e as barreiras físicas e cognitivas;
 - Por uma mais eficaz vertebração entre os territórios mais residenciais e os territórios mais empresariais, mito nomeadamente através de transportes colectivos pesados (SATU e/ou metropolitano de superfície);
 - Pela eficaz vertebração entre os territórios residenciais e empresariais, e por sua vez os territórios de lazer e de usufruto ambiental;

- Pelo desenvolvimento de projectos de mobilidade inerentes à própria potenciação da qualidade de vida urbana: rede de vias para bicicletas, melhorias nos sistemas de transportes públicos de proximidade, ampliação de espaços de cruzamento, de comunicação e de mobilidade, favorecendo a fluidez.
20. Em simultâneo, dever-se-á apostar decisivamente na estruturação de **redes pesadas de mobilidade sub-regional, no sentido da inclusão metropolitana:**
- Promovendo uma boa mobilidade e eficiente interligação com Lisboa. Como referido, será essencial desenvolver estratégias que alavanquem, em duplo sentido, as componentes de desenvolvimento regional (económico e social) de maior contemporaneidade, e elementos de ancoragem da centralidade metropolitana de Lisboa, na direcção de Oeiras. Será assim muito relevante potenciar estratégias de suporte à conjugação das redes de larga escala (internacionais, nacionais, regionais) com as redes de pequena escala (locais) e estruturar uma política de mobilidade colectiva interna e sub-regional em rede e por pontos de intermodalidade (nomeadamente, com o metropolitano de Lisboa e/ou metropolitano de superfície);
 - Ainda, assumir-se a Frente Marítima como uma excelente oportunidade de interligação e de qualificação espacial e económico-social – potenciando, muito nomeadamente, duas das suas principais dimensões: a dimensão da mobilidade (relançando a qualificação do transporte fluvial) e a dimensão do ambiente e do lazer (valorizando elementos base de sustentabilidade e de recreio).

5.1.4. Governação e Ordenamento do Território: Operacionalização das Linhas Estratégicas Propostas e Redes de Governança Territorial

Considerando o presente processo de revisão do Plano Director Municipal de Oeiras, apresentam-se ainda neste documento algumas recomendações para apoio à melhor estruturação das estruturas de administração e de governo municipal de Oeiras, das estruturas de planeamento urbano e de regulação urbanística, e ainda das estruturas de suporte para a valorização da governança e do capital social e cultural do Concelho.

Assim, e correspondendo aos desafios colocados perante os novos paradigmas de desenvolvimento urbano e económico, as estratégias concelhias de Oeiras deverão passar por mais aprofundadas interpretações do papel dos instrumentos de regulação e de ordenamento do território, nomeadamente através dos seguintes pontos:

CAIXA DE TEXTO 5- 2: OS NOVOS PRINCÍPIOS DO URBANISMO

Os novos princípios do urbanismo

Encontramo-nos, presentemente, perante uma consolidação de uma nova e diferente sociedade – a Sociedade Hipertexto – bem mais reticular, encadeada por sucessivas janelas de interpretação e de cognição. Esta é uma evolução que traduz, de acordo com Ascher, uma autêntica terceira revolução urbana (após a primeira com a advento da agricultura, e a segunda com a revolução industrial). Esta revolução urbana transforma as cidades e as metrópoles tal como as conhecemos, dando formação às Metapolis, cidades – ou melhor, espaços-tempo urbanos – onde as escalas mudam, onde as dimensões se desdobram, onde os fluxos se tornam tão relevantes como os próprios lugares. Nestes novos cenários, as estruturas e os instrumentos de ordenamento do território e de gestão dos territórios urbanos, ainda há pouco tempo razoavelmente válidos, encontram-se a perder muito rapidamente qualquer capacidade de influência e de efectiva regulação – havendo a absoluta necessidade de estruturar novos princípios e ferramentas de governação urbana.

É nesse sentido que Ascher (François Ascher, 2001) propõe 10 novos princípios para um novo urbanismo:

1. Desenvolver planos e projectos em contextos mais incertos: do planeamento à gestão
2. Maior relevância aos objectivos do que aos meios: das regras de exigência às regras de resultado
3. Integração de novas perspectivas urbanísticas: da especialização à complexidade espacial
4. Adaptação da cidade para as diferentes necessidades: dos equipamentos colectivos aos equipamentos de uso mais individualizado
5. Entender os lugares em função de novos usos sociais: de espaços simples a espaços multifuncionais

6. Actuar perante uma sociedade muito mais diversificada: do interesse geral ao interesse processual e negociado
7. Readaptação da missão dos poderes públicos: da administração passiva à regulação activa
8. Responder à variedade de procuras: do urbanismo e arquitectura funcional ao design de soluções diversas e atractivas
9. Promoção de uma nova qualidade de vida urbana: o urbanismo multi-sensorial
10. Adaptar a democracia às novas exigências: do governo das cidades à governação metropolitana

21. Assegurar, ao nível dos planos municipais, a compatibilidade entre as opções estratégicas e as estruturas de planeamento previstas. O sentido mais evidente de inserção das estratégias e dos projectos consensualizados pelos principais agentes políticos e sociais de Oeiras, nas estruturas de regulação e de gestão urbanística, será a sua **inclusão no âmbito do processo de revisão do PDM actualmente em curso.**
22. As estruturas excessivamente mono-funcionais estabelecidas no território de Oeiras (muito nomeadamente, nos Parques Empresarias) deverão diversificar rapidamente as suas bases funcionais, alargando os serviços e oportunidades oferecidos, garantido que estes sejam complementares e coerentes com vista a potenciar o nível de atractividade concelhia. Nesse sentido – e igualmente, para as restantes tipologias, incluindo evidentemente as áreas urbanas, dever-se-á pugnar por:
 - a) Por um planeamento urbano – e correspondente gestão urbanística – que deverá enquadrar-se nos mais actuais paradigmas de produção e de reprodução de cidade, muito nomeadamente aqueles que pugnam pelos valores da mobilidade; da proximidade; e da criatividade (o que subentende programáticas como infra-estruturas de transportes colectivos e preferencialmente ligeiros, índices urbanísticos mínimos e obrigatórios de diversidade funcional à pequena escala, e linhas de suporte concretas para o

desenvolvimento de espaços de potenciação de actividades económicas e criativas);

- b) Pela potenciação de índices de uso misto;
- c) Pela utilização de indicadores de complexidade territorial e funcional;
- d) Pela experimentação de utilização de indicadores de proximidade e de densidades específicas (densidades residenciais, densidades de actividades, densidades de utilização de equipamentos).

23. Na construção das vertentes mais operativas do PDM, será essencial **dar prioridade a determinados Projectos Estruturantes, numa base muito selectiva e bem justificada**, no cruzamento entre as linhas operacionais definidas e consensualizadas, e as prioridades estabelecidas para cada tipologia e/ou zona territorial definida. Defende-se ainda a construção de indicadores especiais de regulação urbanística e de suporte à gestão urbana, no sentido da valorização de territórios urbanos mais complexos e multifuncionais mais criativos e competitivos. Dever-se-á, muito nomeadamente, dar a devida prioridade ao posicionamento e desenvolvimento de:

- a) Elementos urbanos definidores da futura vida e mobilidade urbana (as vias estruturantes, os espaços públicos de qualidade, os equipamentos colectivos);
- b) Espaços para a instalação de actividades económicas baseadas no conhecimento;
- c) Pela estruturação, no desenho urbano, de determinados espaços públicos de forte carácter simbólico;
- d) Pelo posicionamento de equipamentos públicos qualificados, quer de âmbito muito local como de âmbito municipal e mesmo metropolitano.

24. Em simultâneo com o fortalecimento das centralidades estrategicamente definidas, haverá que assumir uma completa clarificação das áreas classificadas como urbanizáveis, realocalizando estas ao longo de centros e eixos territoriais prioritários, articulando diferentes tecidos urbanos residenciais, secundários e terciários, dotados dos necessários equipamentos e infra-estruturas.
25. Do ponto de vista da gestão operacional, haverá que definir com o maior rigor e disponibilidade, as oportunidades e os constrangimentos envolventes a cada vertente da estratégia e dos diferentes projectos estruturantes – desenvolvendo, como tal, um **modelo institucional de gestão e de parcerias** que permita a melhor e mais garantida alavancagem, assim como a respectiva continuidade e sustentabilidade global de todo o processo de qualificação.
26. Desenvolvimento de uma **estratégia de marketing territorial**: Para procurar fortalecer o necessário dinamismo e motivação que um processo de transformação e de qualificação de larga escala necessita – quer para os agentes institucionais e investidores, quer para a própria população.

6. MONITORIZAÇÃO: ESTRUTURAS DE ANÁLISE E DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA COMPETITIVIDADE TERRITORIAL

A objectivação da competitividade de um território reveste-se de elevada complexidade, dado o carácter multi-dimensional e dinâmico subjacente ao conceito em causa. Poder-se-ão considerar como determinantes da competitividade territorial de uma economia, o potencial competitivo das empresas e a capacidade destas influenciarem as condições de competitividade da economia onde operam, sobretudo, enquanto vector de projecção no seio de espaços territoriais mais vastos.

No entanto, as determinantes da competitividade empresarial não se devem restringir a uma perspectiva micro-económica, sendo necessário considerar, também, as influências decorrentes do espaço envolvente e, como tal, proceder ao enquadramento das interligações que se estabelecem com o sistema económico, político e social. Desta forma, os eixos estruturantes do conceito de competitividade territorial podem ser analisados de acordo com os níveis que ocupam na cadeia de interacção das determinantes da competitividade, isto é:

- ▶ Na base do processo encontram-se os domínios relacionados com as **condições de sustentação à actividade produtiva** (condições dos factores, condições de suporte e condições da procura);
- ▶ No nível intermédio posicionam-se os domínios directamente relacionadas com o **processo de organização das actividades produtivas**, onde se percebem as formas como as empresas utilizam os recursos que encontram à sua disposição e o modo como se estrutura a estrutura empresarial e o perfil de especialização da região (dinâmica empresarial e especialização sectorial);
- ▶ No nível superior, numa óptica de **resultado**, analisam-se as trajectórias e dinâmicas de desenvolvimento regional e o seu posicionamento, não só a nível nacional, mas, também, no seio de espaços mais vastos, e que constituem a resultante final da

interacção entre os domínios que constituem as “condições” e o “processo” subjacentes à actividade económica (trajectórias e dinâmicas de crescimento).

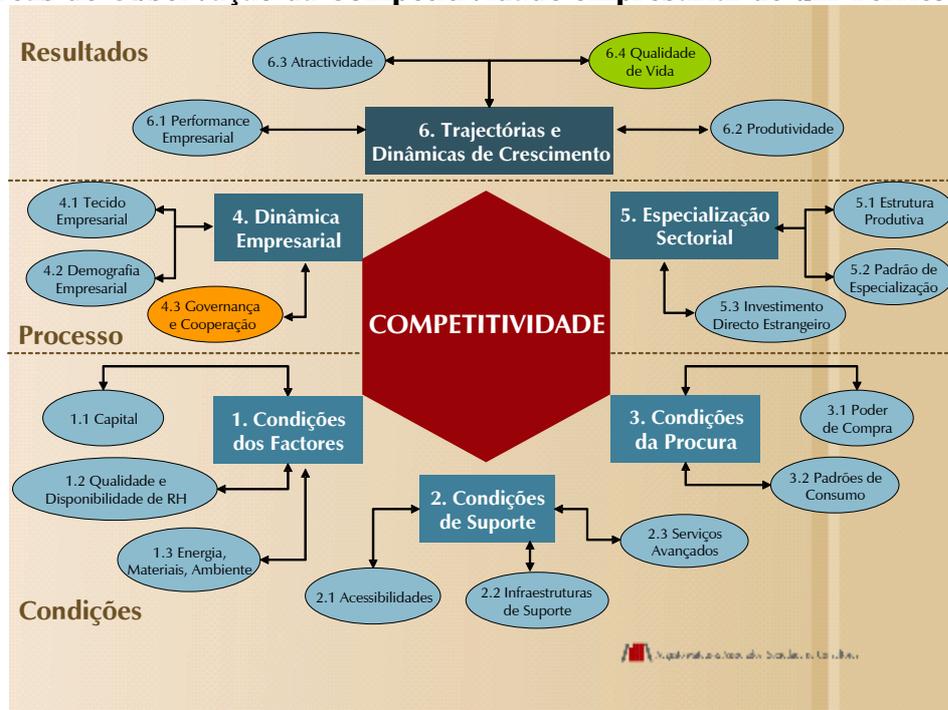
27. A estruturação de um sistema de monitorização da competitividade para Oeiras pode ser assim desenvolvido por meio de seis domínios de observação:

- Condições dos factores
- Condições de suporte
- Condições da procura
- Dinâmica empresarial e institucional
- Padrões de especialização sectorial
- Trajectórias e dinâmicas de desenvolvimento global do território.

Neste último domínio, e face às principais linhas estratégicas propostas para Oeiras, inclui-se um ‘sub-domínio’ muito relevante: a qualidade de vida e o ambiente urbano da sociedade e do território sob monitorização.

Ainda, nas questões ligadas às dinâmicas empresarial e institucional, abre-se um outro sub-domínio de particular relevância: a dimensão da governança e da participação.

FIGURA 6- 1:
Áreas de Observação da Competitividade empresarial de um Territorial



Cada um destes domínios de observação, por si só, não terá uma absoluta capacidade de explicar o nível de competitividade do território, uma vez que constituiria uma visão parcelar da realidade. De facto, a interacção que se estabelece entre eles deve ser encarada numa perspectiva de contributo para a competitividade territorial, que é influenciada:

- ▶ Por um lado, pela articulação de ordem ascendente que se estabelece ao nível da sua inserção no contexto dos eixos estruturantes do conceito de competitividade (nas condições, nos processos e nos resultados);
- ▶ Por outro lado, pela articulação de ordem descendente que se estabelece ao nível das especificidades dos diversos sub-domínios de observação que se integram em cada domínio.

O quadro seguinte sintetiza, justamente, uma proposta de sistema de monitorização da competitividade empresarial para o concelho de Oeiras, avaliando para cada um dos

respectivos sub-domínios, a sua posição actual face a uma média (que poderá ser a média metropolitana) ou ainda face a uma média nacional, bem como a sua evolução recente.

QUADRO 6- 1:
Sistema de Monitorização da Competitividade Empresarial
para um Território

Domínios	Sub-Domínios	Posição Actual	Evolução Recente
A. Condições dos Factores	Capital		
	Qualidade e disponibilidade dos recursos humanos		
	Energia, materiais, ambiente		
B. Condições de Suporte	Acessibilidades		
	Infra-estruturas de Suporte		
	Serviços Avançados		
C. Condições da Procura	Padrões de Consumo		
	Poder de Compra		
D. Dinâmica Empresarial e Institucional	Tecido Empresarial		
	Demografia Empresarial		
	G. Governança e Cooperação		
E. Padrões de Especialização Sectorial	Estrutura Produtiva		
	Padrão de Especialização Internacional		
	Investimento Directo Estrangeiro		
F. Trajectórias e Dinâmicas de Desenvolvimento Global	Performance Empresarial		
	Produtividade		
	Atractividade		
	H. Qualidade de Vida e Ambiente Urbano		

Nos quadros seguintes colocam-se, por conseguinte, propostas de indicadores para o acompanhamento da evolução da competitividade territorial de Oeiras:

QUADRO 6- 2:
A. Condições dos Factores (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Condições dos Factores	Capital	Taxa de Investimento
		Nível de investimento e nível geral de actividade económica: evolução recente e evolução futura previsível
	Qualidade/Disponibilidade de Recursos Humanos	População activa com habilitações de nível superior
		Mobilidade laboral
	Energia, Materiais, Ambiente	Qualificação dos recursos humanos das empresas
		Percentagem das empresas certificadas
		Custo da energia e das matérias-primas: evolução recente e evolução futura previsível

QUADRO 6- 3
B. Condições de Suporte (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Condições de Suporte	Acessibilidades	Fluxo de mercadorias transaccionadas com a UE
		Circulação viária
	Infraestruturas de Suporte	Peso do VAB do sector dos serviços às empresas no VAB regional (AML)
		Parques empresariais: disponibilidade, qualidade das infra-estruturas e qualidade dos serviços
	Serviços Avançados	Estrutura das despesas em I&D por sector institucional
		Custo, disponibilidade e qualidade dos serviços especializados
		Custo, disponibilidade e qualidade de serviços de telecomunicações

QUADRO 6- 4
C. Condições da Procura (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Condições da Procura	Poder de Compra	Rendimento Colectável
		Avaliação da Situação Económica do Território
		Taxas de Atractividade Populacional
	Padrões de Consumo	Índices de Envelhecimento
		Consumo em Serviços Avançados em % das despesas das famílias
		Composição das despesas dos agregados familiares

QUADRO 6- 5
D. Dinâmica Empresarial e Institucional (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Dinâmica Empresarial	Tecido Empresarial	Estrutura da dimensão empresarial
		Índice de crescimento empresarial
	Demografia Empresarial	Taxa de Iniciativa Empresarial
		Taxa de Sobrevivência Empresarial
	Governança e Cooperação	Mecanismos de Governança e de Cooperação (v. Indicadores de Governança Territorial)

QUADRO 6- 6

E. Padrões de Especialização (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Padrão de Especialização	Estrutura Produtiva	VAB por sectores de actividade
		VAB industrial por factor-chave de competitividade
		VAB industrial em sectores de média/alta tecnologia
	Padrão de Especialização	Produtividade por sectores de actividade
		Intensidade Exportadora
	Investimento Directo Estrangeiro	Dificuldades de internacionalização no mercado espanhol
	Investimento Directo como estratégia de internacionalização	

QUADRO 6- 7

F. Trajectórias e Dinâmicas de Crescimento (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Trajectórias e Dinâmicas de Crescimento	Performance Empresarial	Autonomia Financeira
		Rendibilidade Líquida das Vendas
	Produtividade	Produtividade e intensidade na utilização dos recursos humanos
		Produtividade empresarial
	Atractividade	Atractividade populacional
		Capacidade relativa de retenção/atracção de rendimento face à capacidade relativa de criação de valor acrescentado
	Qualidade de Vida	PIB per capita
		Qualidade de vida económica e ambiental (v. Indicadores de Ambiente Urbano)

QUADRO 6- 8

G. Governança Territorial (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Governança Territorial	Estratégias Empresariais Conjuntas / Parcerias	Existência de direcções de governança contratualizadas
		Enquadramento administrativo legislativo municipal especificamente direccionado
	Cooperação Público-Privada	Estratégias globais (para as estratégias municipais) protocoladas e contratualizadas com diferentes parceiros (sim/não)
	Cooperação Público-Público	Número de entidades envolvidas nas políticas públicas de cada princípio estratégico (nº)
	Cooperação Internacional Descentralização Administrativa Territorial	Percentagem de despesa pública de responsabilidade municipal (% da despesa/investimento total nacional na política pública de cada princípio)
Percentagem de despesa pública municipal orientada para as direcções de governança		
Envolvimento da Sociedade Civil	Processos de participação no prosseguimento dos princípios estratégicos	

QUADRO 6 - 9

H. Qualidade de Vida e Ambiente Urbano (Indicadores de Monitorização)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Qualidade de Vida e Ambiente Urbano	Rendimento e Consumo	Rendimento das famílias Taxa de desemprego Índice de poder de compra concelhio
	Juventude	Proporção da população em idade activa Proporção da população jovem (0-14 anos) Escolaridade Bruta Conjunta 123 (população a frequentar o ensino básico face ao total de população em idade de frequentar esses graus de ensino) Nº de crianças em famílias cujo representante não está empregado
	Diversidade Social	Proporção da população pertencente a minorias étnicas
	Segurança	Taxas de criminalidade
	Saúde	Farmácias por 1000 habitantes Proporção da população com deficiência Consultas e admissões em urgências hospitalares Número de hospitais e unidades de saúde por 1000 habitantes Taxa de natalidade Taxa de mortalidade
	Escolaridade	Qualificação académica da população Número de formandos em actividades pedagógicas
	Ambiente	Indicador de qualidade do ar Indicador de qualidade do ruído Área verdes por habitante
	Mobilidade	Cobertura por rede de transportes públicos Estruturas de contenção de bairros urbanos
	Cultura	Dotação de equipamentos culturais (bibliotecas, museus e recintos de espectáculos) Actividades culturais e número de espectadores Salas de espectáculos (lotação e frequência) Número / tiragem de jornais Bibliotecas (espólio e utilizadores)
	Participação	Índices de participação cívica (% abstenção, participações em processos diversos) Associações cívicas no concelho e sócios.

Augusto Mateus & Associados

homepage: www.amconsultores.pt
e-mail: amconsultores@amconsultores.pt

Rua Mouzinho da Silveira, 27 – 2º 1250-166 LISBOA
Tel.: 21 351 14 00 Fax: 21 354 43 12