

REABILITAÇÃO URBANA

ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

PLANO
ESTRATÉGICO
2009 | 2013



EPUL

EMPRESA PÚBLICA DE URBANIZAÇÃO DE LISBOA

REABILITAÇÃO URBANA

URBANISMO
REGENERAÇÃO URBANA
ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

PLANO ESTRATÉGICO EPUL 2009 | 2013

Aprovado em reunião da Câmara Municipal de Lisboa de 16 de Setembro de 2009.

ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	4
01. Análise estratégica	6
A. ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA	6
B. ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA (A EPUL)	12
C. CONCLUSÕES PARCELARES	15
02. Formulação estratégica	17
A. VISÃO	17
B. MISSÃO	18
C. VALORES	18
D. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	19
E. OBJECTIVOS	20
F. CONCLUSÕES PARCELARES	21
03. Organização e implementação da estratégia	22
A. MODELO DE GESTÃO	22
(1) Filosofia de gestão	22
(2) Estrutura Organizacional	24
B. POLÍTICA DE GESTÃO	24
(1) Alinhamento e articulação da EPUL com os objectivos da CML	24
(2) Desenvolvimento estratégico de recursos humanos	25
(3) Desenvolvimento de parcerias	26
(4) Desenvolvimento de novos projectos - diferenciação pela inovação	27
(5) Controlo da gestão e qualidade	28
C. PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	28
D. CONCLUSÕES PARCELARES	30
04. Conclusão	31
05. Glossário	33

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ao ser apresentado o Plano de Actividades e Orçamento da EPUL para 2009 referiu-se, como evidente, num quadro de mudança necessária e desejável, a urgência de se elaborar um Plano Estratégico que, tendo um horizonte temporal de quatro anos, pudesse equacionar “as principais linhas de esforço e as medidas estruturantes que permitam levar a EPUL a ser uma empresa sustentável, com responsabilidade social e ambiental”.

Assim, o Plano Estratégico da EPUL, corolário de um processo de discussão e de geração das soluções de compromisso encontradas no seio da Empresa, procura sintetizar o seu pensamento estratégico relativamente às três questões fundamentais:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Como podemos lá chegar?

Para dar resposta a estas interrogações, o documento é organizado de acordo com as três componentes estratégicas:

- **Análise Estratégica** - tem em atenção o conjunto de variáveis externas e internas, bem como a interacção entre a actividade da EPUL e os seus *stakeholders*;
- **Formulação Estratégica** - procura construir uma visão de longo prazo, estabelecer uma missão paradigmática, definir uma filosofia de gestão, identificar o posicionamento estratégico e materializar os objectivos a atingir;
- **Organização e implementação da estratégia** - desenvolve um modelo de gestão eficaz, de forma a transformar as orientações estratégicas em medidas capazes de atingir aqueles objectivos.

O ambiente de mudança, o sentido das reformas e a qualidade da gestão são factores requeridos neste Plano e constituem-se como desafios importantes para a EPUL. Igualmente deve ter-se em atenção as perspectivas que orientam as acções a desenvolver:

- **Perspectiva global**, porque o futuro não pode ser visto em linha recta, mas através das tendências e variáveis que caracterizam o ambiente externo, as quais se centram nos fenómenos da globalidade e da interdependência;
- **Perspectiva da eficácia**, porque há necessidade de implantar um sistema que, com clareza, rigor e oportunidade, permita estabelecer objectivos hierárquicos no tempo e nos diferentes níveis de informação, planear a atribuição de recursos de acordo com as acções a desenvolver e as respectivas prioridades, estabelecer padrões de avaliação significativos e mensuráveis e, finalmente, controlar os resultados face aos valores de referência previamente estabelecidos;
- **Perspectiva de valor**, porque, tendo a EPUL necessidade de intervir em todos os segmentos da cadeia de valor, pode decidir, de forma criteriosa e com sentido urbanístico, como e aonde intervir, em ligação estreita aos diferentes “stakeholders”, particularmente a CML.

Este exercício de pensamento estratégico é, seguramente, um passo indispensável no reencontro da EPUL com a sua missão, na criação de valor para o accionista (CML), nos modelos de intervenção a explorar e, especialmente, na escolha das melhores soluções para restituir à EPUL a vitalidade, a energia e o dinamismo que as suas capacidades únicas e a vontade e competência das pessoas que a servem permitem antever.

Luís Augusto Sequeira

Presidente do Conselho de Administração

01.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

a. ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA

As políticas urbanas da cidade de Lisboa têm sido historicamente marcadas por uma forte intervenção (inicial) pública na criação de novas centralidades e na qualificação de novas zonas da cidade. São disso exemplo a Reconstrução Pombalina, as Avenidas Novas, o Bairro de Alvalade, Olivais, Telheiras e, mais recentemente, o Parque das Nações.

Há que reconhecer, apesar disso, a existência de períodos e áreas em que foram os privados a dinamizar a ocupação do território. Contudo, sem a liderança e o controlo do arranque de tais operações por parte de entidades públicas, foram criadas zonas desorganizadas, pouco consolidadas e estruturadas, verdadeiras “mantas de retalhos”.

Os mesmos problemas foram sentidos em cidades capitais da Europa e originaram resultados semelhantes, levando à criação de empresas com missões, enquadramentos e responsabilidades idênticas às da EPUL. É este o caso de cidades como Londres, Paris, Madrid e Barcelona, para citar apenas alguns exemplos mais paradigmáticos.

Por outro lado, os instrumentos criados para apoiar a definição das políticas urbanas - o Plano Estratégico (1993) e o Plano Director Municipal (1994) - não conseguiram, por si só, criar uma política urbanística eficaz, em virtude das novas visões que, entretanto, foram surgindo para a cidade de Lisboa.

As soluções alternativas ensaiadas, como os GT's (Gabinetes Técnicos), mais tarde transformados em UP's (Unidades de Projecto), ou ainda as SRU's (Sociedades de Reabilitação Urbana), também não se traduziram numa melhoria significativa da qualidade da resposta, acabando por redireccionar os objectivos de requalificação da cidade para a renovação das suas áreas centrais.

A estas circunstâncias somaram-se a evolução demográfica e as necessidades de requalificação e renovação da cidade.

Lisboa, nos últimos vinte e cinco anos, perdeu perto de 300.000 habitantes. No início da presente década, a cidade tinha ainda 564.657 residentes¹, número que se reduziu para 499.709 em 2007². Se esta tendência persistir, a capital do país poderá ver a sua população reduzida a metade nos próximos 39 anos.

A quebra populacional afectou, sobretudo, os jovens. Segundo dados da Markttest³, Lisboa apresenta hoje uma população envelhecida, com 24% de idosos (a média nacional situa-se nos 17%). Os dados referem ainda que 13% da população tem menos de 15 anos, 9% está entre os 15 e os 24 anos e 53% entre os 25 e os 64 anos de idade.

Quanto à composição social, a classe alta e média-alta corresponde a 38,7% por cento da população lisboeta; a classe média constitui 25,7%; a classe média-baixa representa 17%; e, por fim, a classe baixa, 18,6%.

A análise da evolução recente da cidade permite igualmente verificar uma **perda progressiva de emprego qualificado para a primeira coroa periférica**, acompanhando o desenvolvimento das respectivas infra-estruturas urbanas e a consequente deslocação populacional.

Por outro lado, o mercado da habitação, que tinha conhecido uma crescente procura nos últimos 15 anos, foi profundamente afectado pela crise económica. O volume de transacções decresceu cerca de 10% entre 2007 e 2009, obrigando à revisão dos valores de venda em baixa, embora estes não traduzam ainda a redução da procura.

Este agravamento da crise no sector imobiliário resultou dos seguintes aspectos principais:

- **Redução e alteração qualitativa da procura, no curto e médio prazo**, devido à queda demográfica, à redução da dimensão média das famílias, ao desemprego, à estagnação económica ou retracção do poder de compra, ao elevado nível de

¹ Censos de 2001

² INE - Recenseamento da População e Habitação

³ Grande Lisboa - Caracterização, 2003, Estudo Markttest

endividamento das famílias e ao desajustamento entre o preço da oferta e a capacidade económica da procura.

- **Dificuldade na obtenção do crédito**, pois apesar da descida da taxa Euribor, o aumento significativo dos *spreads* reduziu o leque dos candidatos elegíveis para crédito, o montante máximo dos empréstimos também diminuiu e os prazos de decisão para a concessão do crédito foram alargados.
- **Baixa no índice de confiança dos consumidores e redução da antecipação de venda** (venda no papel), o que retirou aos promotores uma fonte de financiamento decisiva.

No caso específico do mercado de Lisboa, acresce que grande parte das famílias que procuram casa nova já têm habitação própria, fazendo depender a compra da venda da anterior, o que fez aumentar o prazo de absorção pelo mercado, não só dos imóveis novos, como dos usados (cerca de 12 meses com tendência a aumentar).

O único sinal contrário nesta tendência surge no mercado de escritórios, que conheceu um forte aumento da procura no ano de 2008. Segundo os números do Lisbon Prime Index, foram colocados no mercado cerca de 233 mil m² de escritórios na Grande Lisboa, dos quais 170 mil m² correspondem à cidade propriamente dita.

Perante a actual conjuntura económica e social, merece consenso que o segmento habitacional não irá crescer durante o ano de 2009 e a retoma, quando se iniciar, não voltará aos valores de construção e venda dos anos 90.

Parece, pois, razoável admitir que a procura, a nível nacional, mesmo após a retoma, dificilmente passará dos 40.000 a 50.000 fogos/ano.

Noutra vertente de análise, concluímos existir em Lisboa um elevado número de fogos devolutos, estimado em mais de 40.000, segundo o censo de 2001. Dados recentes da CML revelam que dois terços desses fogos devolutos⁴ são habitáveis, o que permitiria, o realojamento de cerca de 50.000 pessoas⁵ se considerarmos um núcleo médio familiar de duas pessoas por fogo ocupado.

⁴ Censos de 2001 – Tratados pela CML in. “Habitação e Mercado Imobiliário na Área Metropolitana de Lisboa, 2004”

⁵ Valor Estimado pela EPUL.

A crise do mercado da habitação e o elevado número de devolutos geram, contudo, a expectativa de um **maior desenvolvimento do mercado do arrendamento, eventualmente potenciado por:**

- Medidas de **apoio e incentivo** promovidas por parte da Administração Central e Local;
- **Menor disponibilidade da Banca** para a concessão de crédito na compra de habitação própria;
- Promoção dos **Fundos de Investimento Imobiliário em Arrendamento Habitacional**, actividade em que a Caixa Geral de Depósitos está a desempenhar um papel pioneiro.

Em simultâneo, existe ainda uma tendência para a **substituição dos empreendimentos massificados por outros** que valorizem a qualidade intrínseca dos imóveis, através da eficiência energética, do recurso a materiais recicláveis e a outros aspectos de valorização ambiental, ou que dêem resposta a necessidades de **segmentos específicos** da procura, parecendo oportuno efectuar-se uma análise da viabilidade económico-financeira e do interesse municipal em **determinadas áreas de actividade**, tais como:

- **Residências universitárias**, cuja exploração poderá ser entregue a privados;
- **Parques tecnológicos e de serviços**, especialmente adaptados a actividades - serviços e produção industrial não poluente - que na última década têm sido relegadas para a periferia da cidade com prejuízo directo para os munícipes;
- **Gestão de arrendamento e permuta** de habitações, escritórios e áreas comerciais.

Não sendo pretensão da EPUL que estas áreas de actividade venham futuramente a substituir-se ao modelo de intervenção actual, considera-se, no entanto, que as mesmas podem assumir relevância como instrumentos complementares de dinamização da actuação prioritária da empresa.

Se considerarmos que, do total dos edifícios da cidade, 61% carecem de reparação, conforme dados do censo de 2001 e, desses, 14% estão muito degradados ou necessitam de grandes intervenções, conclui-se existir, neste domínio, um **espaço alargado de intervenção em prol da melhoria da qualidade do espaço urbano e da vida dos munícipes, com influência directa no combate à desertificação e às assimetrias sociais da cidade de Lisboa.**

Importa analisar e avaliar, por outro lado, o impacto que terão sobre a cidade os grandes investimentos públicos, já anunciados, como a 3ª travessia sobre o Rio Tejo, a renovação da frente ribeirinha, o TGV ou o novo aeroporto.

Existe, finalmente, uma consciência cada vez mais premente de que a busca de novas soluções urbanísticas e a renovação da cidade obrigam à audição de todos os interessados e participantes, envolvendo-os não só naquela procura, mas também no processo de decisão, transformando-os assim em parte activa e acrescentando sinergias e compromisso social às diferentes iniciativas que vierem a ser tomadas.

A necessidade de atrair população jovem para a cidade, a redução da procura de habitação nova, o crescente interesse do mercado dos devolutos e o ressurgimento do mercado do arrendamento motivado pelo aprofundamento da crise económica, a par de novas oportunidades em segmentos específicos, anteriormente descritas, permitem identificar um conjunto de grandes desafios para o desenvolvimento da cidade de Lisboa:

- **Qualificação da cidade**, através da orientação das políticas urbanas para a promoção e dinamização da renovação de áreas habitacionais, regeneração de bairros consolidados e reconversão de áreas obsoletas e expectantes, como as industriais;
- **Reformulação da malha urbana** para enquadramento de investimentos públicos infra-estruturais, como a frente ribeirinha, a 3ª travessia do Rio Tejo, o TGV ou o novo aeroporto;

- Identificação de modelos económicos de viabilização das intervenções urbanísticas, que permitam atrair população e revitalizar economicamente a cidade;
- Envolvimento de todos os *stakeholders* na optimização das políticas e acções públicas e na multiplicação dos seus efeitos.

Estes desafios abrem à iniciativa da EPUL um conjunto importante de oportunidades de actuação:

- **No domínio do ordenamento da cidade de Lisboa:**
 - Colaboração na definição de programas e tipologias habitacionais que satisfaçam a população actual e atraiam investidores privados para áreas de interesse municipal;
 - Realização de operações de escala e dimensão suficientes para induzir por si só uma atmosfera urbana e social positiva;
 - Qualificação do espaço urbano com equipamento educacional, zonas verdes, limpeza, segurança e rede de circulação, com tipologias e uma imagem de marca susceptíveis de atrair a atenção e o interesse das famílias, como aconteceu, por exemplo, no Parque das Nações ou em Telheiras.
- **No domínio da promoção de projectos de valorização e regeneração urbana:**
 - Desenvolvimento de áreas de estar de proximidade, reaproveitando infra-estruturas disponíveis, espaços vazios pertencentes à CML e a outras entidades e construções abandonadas, ou degradadas, susceptíveis de renovação;
 - Fomento de novas dinâmicas sociais nas zonas problemáticas, através de intervenções com escala, com uma eventual renovação do espaço público;

- Elaboração de projectos vocacionados para os diferentes estratos sociais e etários, promovendo o reequilíbrio e a revitalização de longo prazo de áreas da cidade;
 - Concretização de operações de regeneração de áreas pouco valorizadas ou excluídas.
- **No domínio da realização de acções de reabilitação urbana:**
 - Desenvolvimento de programas de recuperação de fogos degradados obsoletos, visando a sua recolocação no mercado;
 - Busca de soluções inovadoras de viabilização económica da qualificação do espaço urbano, tirando partido de fundos no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional e outros programas, ou recorrendo a operações financeiras estruturadas, designadamente fundos imobiliários fechados;
 - Fomento e dinamização da reabilitação em escala (bairro ou quarteirão) através da mobilização dos proprietários e agentes locais;
 - Aposta numa redução sensível do número de fogos devolutos, no quadro de uma política concertada com o Município e o Governo.

b. ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA (A EPUL)

A EPUL é uma empresa que integra o sector empresarial da Câmara Municipal de Lisboa e que prossegue as políticas urbanas do Município, compreendendo a promoção, manutenção e conservação de infra-estruturas urbanísticas públicas, a gestão do património edificado, a renovação e reabilitação urbanas e a promoção do desenvolvimento urbano.

Durante a sua existência de quase quatro décadas, a actuação da empresa esteve sempre ligada às decisões dos executivos camarários, a cuja execução conferiu operacionalidade e coerência, assumindo um papel diferenciador relativamente aos processos conduzidos pela iniciativa privada, com base na qualidade dos conceitos urbanísticos e da construção.

A sua intervenção:

- Permitiu **definir e dar coerência a grandes áreas urbanísticas**, como o Restelo e Telheiras;
- Assegurou a **operacionalização das orientações camarárias** respeitantes à criação de habitação a custos controlados e para jovens, em condições mais favoráveis, e à promoção de equipamentos como jardins-de-infância, centros para idosos, escolas C+S ou pavilhões desportivos até, bibliotecas e estacionamento públicos;
- Concretizou-se numa **participação expressiva na área da reabilitação**, que passou pela remodelação do edifício destinado à Assembleia Municipal de Lisboa (Fórum Lisboa), pela reabilitação do núcleo antigo de Telheiras e pela intervenção em diversos edifícios degradados;
- **Traduziu-se, finalmente**, entre outros aspectos, na criação e manutenção de espaços verdes, na participação na construção da Vila Expo, no Parque das Nações, no projecto de instalação do Campus Laboratorial do Lumiar e no lançamento do Pólo Tecnológico de Lisboa.

Quando analisamos os casos de menor sucesso na actuação da empresa, encontramos invariavelmente como principais causas a falta de clarificação das relações contratualizadas entre a CML e a EPUL, a encomenda de intervenções que obrigam a custos sem contrapartidas de receitas, as alterações de políticas com impacto nas acções em curso, e, não menos importante, a utilização da EPUL como arma política ao serviço de diferentes interesses, com reflexos na sua imagem pública.

É necessário, por isso, que a CML veja a EPUL como uma entidade empresarial e não como um serviço suportado pelo orçamento do Município (que com efeito não é), atribuindo-lhe, tal como sucedeu no passado, áreas de intervenção sujeitas a contratos-programa com objectivos definidos e que permitam determinar os custos, as receitas, os resultados e o tempo para a sua concretização.

A intervenção da EPUL em todos os domínios do urbanismo confere-lhe uma capacidade particular e única para realizar todas as operações da respectiva cadeia

de valor, o que lhe permite apresentar-se como um instrumento privilegiado da CML no apoio à **qualificação, dinamização e revitalização da cidade**, fazendo assentar as suas actividades, no essencial, em dois vectores principais:

- **Desenvolvimento urbano**, que inclui intervenções de reabilitação, consolidação e renovação urbana;
- **Promoção e reabilitação de edificado**.

No primeiro caso, a actuação da empresa consistirá na transformação de terreno não urbanizado em área urbana dotada de infra-estruturas e lotes para construção e espaços públicos ou na regeneração ou renovação de terreno já urbanizado, contribuindo para o desenvolvimento sustentado da cidade segundo o conceito e o modelo definidos pelos responsáveis do executivo camarário.

No segundo, a intervenção da EPUL passará pela

- Concepção, execução e mediação de imóveis ou fracções para venda ou arrendamento, apoiando a aplicação quer de políticas de captação de fundos públicos, quer de políticas de preços selectivas.
- Promoção, ao mesmo tempo, de programas de apoio à reabilitação privada, orientando a sua actuação para áreas de intervenção ou segmentos do mercado não servidos pela livre concorrência, ou agindo, alternativamente, como âncora para o desenvolvimento do investimento privado, contribuindo para a correcção dos desequilíbrios do mercado imobiliário em Lisboa.

Deste modo, a verdadeira missão da EPUL passa por a empresa ter capacidade e competências para desenvolver os processos produtivos integrando todas as valências, controlando os custos, avaliando as receitas e obtendo resultados económicos que permitam a concretização das políticas municipais de forma sustentada.

A EPUL apresenta, contudo, algumas fraquezas:

- Dificuldade na renovação e requalificação da cidade e no cumprimento dos prazos de edificação de imóveis no quadro do programa EPUL Jovem, o que não sendo,

na maioria dos casos, da sua responsabilidade exclusiva, contribuiu para a fragilização da imagem da empresa;

- Uma situação financeira que carece de acompanhamento atento, decorrente da ausência de retorno, nos prazos previstos, dos investimentos efectuados e de uma estrutura organizativa e de pessoal claramente desajustada face às linhas de actuação e portfolio da EPUL;
- Multiplicação do número de direcções, áreas funcionais (actualmente, contam-se 5 direcções de suporte, 4 direcções de negócio e 3 áreas funcionais) e empresas participadas (Imohífen, GF e Jardins Expo), com uma consequente fragmentação das competências e valências em nichos organizacionais que dificultam o aproveitamento de sinergias e reduzem a sua agilidade operacional, activos essenciais para qualquer empresa actuando no sector da EPUL;
- Alargamento, em paralelo, das áreas de suporte (que representam 41% da estrutura total), claramente desproporcionadas face aos processos críticos de criação de valor, impondo um pesado encargo financeiro à empresa;
- Ausência de uma gestão estratégica do desenvolvimento de recursos humanos, com consequências directas na motivação dos colaboradores e na criação de um “mal-estar” organizacional que carece de uma análise atenta.

A identificação de áreas de intervenção complementares à actividade principal da EPUL, que maximizem o potencial de todos os recursos humanos e competências da empresa, gerando mais-valias para as políticas de recuperação, rejuvenescimento e equilíbrio social da população de Lisboa, é, neste contexto, uma via que carece de exploração.

A decisão, já tomada, de encerrar as empresas do Grupo (Imohífen e GF) obrigará, por seu lado, a reanalisar a política comercial e de fiscalização da empresa com a incorporação dessas valências na própria EPUL.

C. CONCLUSÕES PARCELARES

O desenvolvimento de políticas de urbanismo integradas esteve, desde sempre, condicionado pela capacidade do sector público em garantir essa coerência.

A perda de densidade demográfica da cidade transforma a retenção de habitantes em Lisboa num imperativo económico, sob pena da sua progressiva transformação num espaço apenas vivido por turistas e visitantes.

A posição particular da EPUL como instrumento da CML resulta do seu posicionamento ao longo de toda a cadeia de valor do urbanismo, na qual a empresa terá a capacidade de intervir em função das orientações do executivo camarário, das necessidades da cidade e dos munícipes e da dinâmica do território.

Face ao exposto, a EPUL poderá contribuir para a implementação de políticas municipais que tenham como principais **objectivos promover a retoma do crescimento populacional e económico da cidade, com especial atenção para o equilíbrio na sua composição social e incremento da qualidade urbana**, considerando-se um instrumento privilegiado da CML no apoio à **qualificação, dinamização e revitalização da cidade**.

Para tanto, a empresa carece de um novo modelo de gestão, do realinhamento das suas estruturas e de uma definição das suas políticas de pessoal.

Enunciam-se, em consequência, 5 linhas de desenvolvimento estratégico que visam concretizar com maior eficiência as políticas camarárias, agilizar e recentrar a estrutura da EPUL nas actividades do seu *core business* e fomentar a inovação e a cooperação:

- Alinhamento e articulação da EPUL com os objectivos da CML;
- Adaptação da estrutura orgânica e modelo de gestão da EPUL;
- Desenvolvimento estratégico de recursos humanos;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Desenvolvimento de novos projectos - diferenciação pela inovação.

02.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

a. Visão

No âmbito da sua actuação, a EPUL reconhece a sua ambição de:

“Constituir uma referência na implementação das políticas de regeneração urbana, disponibilizando soluções integradas, pragmáticas e eficientes, em consonância com os interesses e orientações do Município e alinhadas com as necessidades sociais e ambientais e de sustentação económico-financeira da empresa.”

Focando o cumprimento desta Visão, a EPUL expressa como seus objectivos para o período respeitante a este Plano Estratégico:

2009

Reorganizar, normalizar e reforçar internamente a empresa, implementando uma filosofia de gestão moderna e eficiente, e apostar na inovação associada ao desenvolvimento sustentável na construção e reabilitação;

2011

Dotar a empresa de uma capacidade de apoio alargado à CML no domínio das políticas urbanísticas, continuando disponível para fazer face a situações de reconhecida urgência e prioridade;

2013

Ser uma empresa de referência do sector, económica e financeiramente sustentável, com reconhecida responsabilidade social e ambiental.

b. MISSÃO

Neste Plano Estratégico, a EPUL assume, em linha com as preocupações da CML, uma missão que se orienta para uma única finalidade:

“Garantir à CML a concretização das suas políticas e orientações para as áreas do ordenamento do território, urbanismo, reabilitação e regeneração urbana.”

Para esse efeito, a empresa assenta a sua razão de ser:

- Na capacidade única de conceber e executar, em tempo e com qualidade, soluções integradas capazes de dinamizar e revitalizar a cidade;
- Na confiança que deposita na capacidade e nas competências dos seus quadros e na sustentabilidade económico-financeira das soluções propostas;
- Em princípios de responsabilidade social e ambiental.

E assume as seguintes atribuições fundamentais:

- Desenvolver, propor e executar soluções para a **promoção da regeneração, rejuvenescimento e requalificação da cidade;**
- Promover a **urbanização de áreas desocupadas e não consolidadas** da cidade, concebendo, propondo e dinamizando projectos com a participação de todos os *stakeholders*;
- Conceber, propor e executar **soluções inovadoras** de desenvolvimento sustentável e energeticamente eficiente no urbanismo, na construção e na reabilitação.

c. VALORES

Enquanto empresa pública, a EPUL considera essencial associar a sua intervenção a um conjunto de valores que a diferenciem dos promotores privados e que sejam reconhecidos pelos cidadãos como marca de qualidade.

A intervenção da EPUL deve ser uma referência qualitativa...

- Pelo rigor na gestão dos processos - **Capacidade de Gestão**;
- Pela qualificação técnica dos intervenientes - **Capacidade Técnica e de Intervenção Integrada**;
- Pela qualidade das urbanizações e das construções - **Qualidade dos produtos**;
- Pela inovação incorporada nos seus produtos e processos - **Inovação**;
- Pelo respeito pelos contratos e cumprimento dos objectivos - **Credibilidade**;
- Pela confiança na empresa e nos seus produtos - **Confiança**;
- Pela sua ética empresarial e pela clareza na prestação de contas - **Transparência**;

..., no contexto de um desenvolvimento sustentável.

Estes valores da cultura empresarial devem ser assumidos e transmitidos como imagem de marca, resultando a mais-valia da EPUL da sua capacidade de gestão e capacidade técnica para conceber, planear, contratar, gerir os processos produtivos comercializar os terrenos, lotes ou fracções e acompanhar os clientes, de forma a conseguir uma relação custo/ benefício (valor e qualidade do produto final) verdadeiramente diferenciadora.

d. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A área de actuação da EPUL centra-se na cidade de Lisboa. As orientações estratégicas da CML podem, no entanto, determinar o aproveitamento ocasional de outros mercados, na óptica de prestação de serviços a projectos urbanos, de modo a tirar partido das valências e competências diferenciadas da empresa e dos seus colaboradores e do seu posicionamento particular ao longo de toda a cadeia de valor.

No que se refere aos canais de distribuição, e atendendo à projectada extinção da Imohifen e à integração dos seus efectivos na estrutura da EPUL, passar-se-á a confiar na comercialização através de uma estrutura própria, podendo a EPUL socorrer-se ocasionalmente da mediação de terceiros.

A estrutura de preços da oferta da EPUL manter-se-á adaptada às políticas e orientações estratégicas da CML, sendo, porém, colocada maior ênfase na sustentabilidade económico-financeira da empresa, que passará, sobretudo, por uma análise pormenorizada da viabilidade dos diversos projectos de intervenção, de um controlo mais rigoroso dos custos de produção e da procura de fórmulas de financiamento inovadoras.

Tendo o mercado imobiliário evoluído no sentido da valorização do espaço exterior e da envolvente urbana, dos equipamentos e dos acessos, a diferenciação da EPUL deve ser encontrada no domínio da qualidade de vida dos cidadãos nomeadamente pela qualidade urbanística; pela melhoria da qualidade da construção; pelo atendimento permanente e melhoria no apoio pós-venda; pela confiança depositada pelos clientes e pela identificação com o segmento jovem.

Sem recursos humanos capazes, competentes e motivados não é possível o cumprimento dos objectivos da EPUL pelo que a gestão estratégica do desenvolvimento de recursos humanos assume um carácter decisivo nas orientações da empresa.

Afigura-se também determinante para a EPUL a ligação a todos os *stakeholders*, a transparência de procedimentos e a inovação.

e. OBJECTIVOS

Reconhecendo-se como empresa municipal ao serviço da cidade e dos seus munícipes e desejando responder aos desafios urbanos que se colocam hoje à CML, a EPUL considera prioritário:

- Assumir o seu papel de interlocutor preferencial da CML em matéria de ordenamento da cidade de Lisboa;
- Reforçar a sua intervenção em projectos de renovação urbana;
- Intervir de forma estruturada na reabilitação urbana.

f. CONCLUSÕES PARCELARES

A missão e a principal prioridade da empresa consistem na execução das políticas municipais no domínio do urbanismo.

A sua experiência e capacidades permitem-lhe aspirar a constituir-se numa referência nas áreas da sua actuação.

Princípios básicos de responsabilidade e de valores são a referência na actividade da EPUL, exigindo-se-lhe uma formação ética compatível com as suas obrigações.

A necessidade de um novo modelo de gestão, de uma estrutura alinhada com a missão e objectivos da empresa e de uma política de recursos humanos sólida e coerente são três aspectos fundamentais para o sucesso das políticas a implementar.

03.

ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

a. MODELO DE GESTÃO

(1) Filosofia de gestão

Clarificados a missão e os objectivos da EPUL, é necessário que a atribuição de meios se faça para cada projecto específico, de acordo com as decisões que forem tomadas pelo Conselho de Administração.

Este conceito exige a definição de uma entidade primariamente responsável (EPR) pela execução de cada projecto, que responda pelo desempenho relativo dos respectivos factores de sucesso.

É, pois, imprescindível a definição de um modelo de gestão de cariz empresarial, que privilegie:

- A responsabilização pelos actos de gestão, eliminando sobreposições de competências;
- O alinhamento da responsabilidade com a autoridade;
- O incentivo à eficiência e produtividade, através da monitorização dos principais indicadores de performance;
- O reconhecimento e valorização do mérito e o sentido ético da conduta de todos os colaboradores;
- O controlo rigoroso da actividade da empresa, designadamente através da criação de modelos de custeio interno e da imputação dos custos das Direcções aos empreendimentos em curso, em função da respectiva alocação;
- O desenvolvimento de um modelo de relacionamento e articulação entre a Administração e a 1ª linha de Direcção planificado e com objectivos claros;

- A incorporação da inovação e a retroacção da experiência na melhoria contínua dos produtos e dos processos;
- A sustentabilidade e a qualidade total da empresa.

Nos casos em que seja necessário reforçar ou complementar as competências disponíveis para a prossecução de um objectivo de âmbito mais alargado poderão ser equacionadas parcerias ou alianças estratégicas. Estes acordos de cooperação deverão garantir sempre uma adequada partilha dos custos, dos riscos e também dos benefícios de um projecto conjunto, tendo em conta três características chave:

- Que exista um período de vigência pré-determinado;
- Que a partilha de recursos se traduza num benefício estratégico;
- Que seja garantida a independência dos parceiros.

Tendo em consideração a responsabilidade social e ambiental claramente assumida pela empresa e o princípio da prestação de contas como um valor essencial, a actividade da EPUL deverá orientar-se pela transparência de procedimentos, pela ligação a todos os *stakeholders* e pelo respeito por um código de ética empresarial a desenvolver.

Não é possível considerar como uma boa prática de gestão o prolongamento indefinido no tempo de um qualquer empreendimento. Por outro lado, a experiência parece demonstrar que a imprevisibilidade associada a alguns empreendimentos, nomeadamente na área da reabilitação, traduz-se facilmente em problemas de difícil previsão e controlo conduzindo a deslizes inconvenientes nos custos e nos prazos de execução.

Do ponto de vista das boas práticas neste domínio, deve ser considerado como critério de elegibilidade para cada empreendimento uma duração previsional que não ultrapasse os três ou quatro anos.

(2) Estrutura Organizacional

A concentração de atribuições e competências, a consolidação do Grupo EPUL e o redimensionamento das áreas de produção e de suporte são incontornáveis.

Assumindo a necessidade de recentrar a EPUL nos seus processos, considera-se estratégico:

- Consolidar a empresa pela integração da Imohífen e da GF, mantendo-se a Jardins Expo como a única empresa participada;
- Reduzir o número de direcções, agregando atribuições e competências relacionadas, em áreas funcionais;
- Redimensionar as áreas de produção e de suporte, em função do *core business* da EPUL;
- Reforçar as competências, a definição de perfil e a caracterização funcional do Gestor de Empreendimento, como “rosto” da empresa em cada projecto;
- Reformular o modelo de intervenção da empresa, apostando numa especialização geográfica do Gestor de Empreendimento.

b. POLÍTICA DE GESTÃO

A execução das linhas de acção estratégica determina o nível de desempenho efectivo de cada órgão da EPUL, dependendo dessa acção a eficácia e o valor acrescentado das actividades desenvolvidas.

(1) Alinhamento e articulação da EPUL com os objectivos da CML

É necessário que a empresa responda com agilidade e prontidão às preocupações do executivo camarário, sem perder de vista a sustentabilidade económica da sua intervenção, numa perspectiva estratégica de longo prazo, como condição indispensável à prossecução das políticas, interesses e orientações municipais. Compete-lhe especialmente:

- Desenvolver, propor e executar soluções para **promoção da regeneração, rejuvenescimento e requalificação da cidade**;
- Promover a **urbanização de áreas desocupadas e não consolidadas** da cidade, concebendo, propondo e dinamizando projectos com a participação de todos os *stakeholders*;
- Conceber, propor e executar **soluções inovadoras** de desenvolvimento sustentável e energeticamente eficiente no urbanismo, na construção e na reabilitação.

Preconiza-se como adequado e indispensável à agilização e enquadramento da actividade da EPUL:

- O estabelecimento de **uma boa articulação com os serviços competentes**, que acelere a execução dos projectos prioritários definidos pela CML;
- A sistematização do recurso a **contratos-programa** que definam os objectos de execução, recursos envolvidos, plano de financiamento e direitos e obrigações das partes outorgantes.

São prioridade da EPUL, numa primeira fase:

- Os projectos EPUL Jovem (resolução de atrasos): Praça de Entrecampos, Residências do Martim Moniz e Paço do Lumiar;
- Os projectos de valorização urbana: Quinta José Pinto e Vale de Sto António;
- Os projectos de regeneração urbana: Bairro Padre Cruz e Bairro da Boavista;
- Os projectos de reabilitação urbana: Rua de S. Bento (conclusão), Rua da Boavista (conclusão), Repovoar Lisboa (conclusão) e Lisboa a Cores (reconfiguração do programa).

(2) Desenvolvimento estratégico de recursos humanos

Neste domínio, a EPUL considera prioritária a definição de:

- Um modelo de competências, partindo da sistematização, por Direcção, das funções que asseguram a execução da actividade, e da organização dos perfis de funções e competências críticas para cada uma;
- Um modelo de gestão de carreiras, mediante a definição das carreiras e funções que sustentam e asseguram a continuidade do negócio da EPUL, a identificação dos níveis de desenvolvimento perspectivados por função, o estabelecimento de critérios claros de acesso aos diferentes níveis de desenvolvimento e a criação de mecanismos transparentes para a evolução na carreira;
- Um modelo de avaliação de desempenho, associado a uma componente quantitativa (indicadores de desempenho) e qualitativa (objectivos e competências) e articulado com os restantes modelos de forma a potenciar a produtividade e a premiar o mérito;
- Um modelo de remuneração e benefícios, especialmente articulado com o modelo de avaliação de desempenho e desenhado de forma a potenciar a produtividade e o rigor;
- Um modelo de formação, priorizado em função das necessidades e competências de negócio, mas suficientemente moldável para permitir a reconversão de recursos humanos.

(3) Desenvolvimento de parcerias

No quadro do reforço de uma actuação diferenciadora da EPUL, assume-se como estratégico o desenvolvimento de processos colaborativos com entidades nacionais e internacionais de referência no urbanismo, com particular enfoque na liderança tecnológica e na partilha de experiências e de conhecimentos.

A promoção do desenvolvimento económico, social e ambiental sustentado é uma aposta da EPUL, a concretizar, designadamente, pela assinatura de protocolos de cooperação com universidades e outras entidades nacionais e internacionais de referência no sector, e pela organização de *workshops*, conferências e publicações em áreas como a eficiência energética, a política de resíduos, o uso

eficiente da água, a emissão de gases e efeito de estufa, o ruído, a reciclagem e utilização de materiais recicláveis e a segurança e higiene no trabalho.

Paralelamente, no quadro da sua actuação, nomeadamente na renovação e reabilitação urbana, a EPUL predispõe-se a utilizar as parcerias (com a Santa Casa da Misericórdia, o Patriarcado, entre outros) como instrumento de dinamização das políticas urbanas.

Em linha com o aproveitamento ocasional de mercados exteriores ao Município de Lisboa, a CML iniciou contactos com o Município de Santa Catarina (República de Cabo Verde) tendo em vista a criação de uma empresa municipal com atribuições idênticas às da EPUL, que o executivo camarário entendeu concretizar com o apoio desta.

Numa lógica de partilha da sua experiência e competências, a EPUL não descarta a hipótese de, no futuro, estender este modelo de parceria a outros interessados, nomeadamente no contexto dos PALOP's e concelhos da periferia urbana do Município de Lisboa (Loures, Odivelas, Amadora, etc...), se for esse também o interesse do seu accionista.

(4) Desenvolvimento de novos projectos - diferenciação pela inovação

A EPUL considera prioritário o desenvolvimento de projectos e a identificação de novas áreas de intervenção em três tipologias de actuação, associando interesses de diferentes entidades e agentes:

- **Bairros antigos** - intervenção com projectos integrados (ruas ou quarteirões), com âmbito socioeconómico ao nível da população residente;
- **Bairros degradados** - renovação e reconversão com financiamento, na introdução de população jovem, realojamento e composição social equilibrada;
- **Programas ao nível da cidade** - arrendamento de habitação, infra-estruturas, património, comércio e serviços, reabilitação ligeira e devolutos.

A EPUL considera estratégico apostar também na **diferenciação pela inovação e flexibilização das soluções e dos materiais a utilizar e dos equipamentos a instalar.**

(5) Controlo da gestão e qualidade

Em linha com os objectivos definidos, o desenvolvimento de um modelo de controlo de gestão coerente e de natureza empresarial afigura-se como essencial, sendo entendimento da EPUL que o mesmo deverá assentar nos seguintes princípios:

- **Gestão com base em objectivos operacionais** para as diferentes unidades orgânicas com distinção das funções estratégicas de negócio e de suporte;
- **Definição concreta das responsabilidades;**
- **Controlo rigoroso da capacidade produtiva;**
- **Monitorização regular da performance;**
- **Avaliação sistemática das actividades e métodos.**

C. PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

O presente Plano Estratégico é complementado por dois documentos essenciais à revitalização da EPUL - o Plano de Reestruturação Orgânica e o Modelo de Gestão -, já em elaboração e que serão submetidos à apreciação do executivo camarário no final do 1º semestre de 2009.

As linhas de acção estratégica previstas são ambiciosas e exigem uma actuação célere, de modo a aproveitar o *momentum* único que se apresenta à EPUL: mudança de instalações em simultâneo com a adaptação da estrutura orgânica, o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos e a promoção de novos negócios e parcerias. É, assim, exigida à empresa uma actuação concertada em diversas frentes.

a nova orgânica da empresa. Prevê-se que o esforço colocado, ainda em 2009, nestas linhas de acção estratégica produza plenos efeitos a partir de Janeiro de 2010.

d. CONCLUSÕES PARCELARES

O desenvolvimento de um modelo de gestão assente em reconhecidas boas práticas de gestão, na transparência de processos e de procedimentos e na responsabilização social e ambiental é instrumental para a viabilização do presente Plano Estratégico.

A estrutura orgânica da empresa carece de consolidação não apenas por princípios de economia e racionalidade, mas também para que se tornem claras as responsabilidades, atribuições e competências das suas unidades orgânicas.

A prossecução da missão da EPUL exige um alinhamento com o seu accionista principal assente em regras claras, procedimentos simples e contas certas, num sistema de relacionamento maduro, saudável e sustentado nas boas práticas de gestão e do governo das sociedades.

A criação de um novo modelo organizativo e de um novo modelo de gestão são, por isso, fundamentais.

04.

CONCLUSÃO

A EPUL, enquanto empresa pública municipal foi constituída para ser um instrumento de apoio à CML na concretização das políticas de urbanismo do Município. Nas últimas quatro décadas, a sua acção esteve sempre ligada às intervenções que os decisores políticos entenderam, em cada momento, atribuir-lhe: desde a urbanização de extensas áreas desocupadas e não consolidadas da cidade à promoção de habitação de custos controlados ou para jovens, passando pela promoção de equipamentos e habitação para a classe média e pela reabilitação urbana.

Neste contexto, a EPUL assume, em linha com as preocupações da autarquia, a missão de:

“Garantir à CML a concretização das suas políticas e orientações para as áreas do ordenamento do território, urbanismo, reabilitação e regeneração urbana.”

A EPUL centra a sua actividade no concelho de Lisboa podendo, no entanto, as orientações estratégicas do Município determinar o aproveitamento ocasional de outros mercados de forma a tirar partido de todas as capacidades e competências da empresa.

A médio prazo, a EPUL pretende “constituir uma referência na implementação das políticas de regeneração urbana, disponibilizando soluções integradas, pragmáticas e eficientes, em consonância com os interesses e orientações do Município e alinhadas com as necessidades sociais e ambientais e de sustentação económico-financeira da empresa.”

A EPUL considera fundamental orientar a sua actividade pelos seguintes valores: Capacidade de Gestão, Capacidade Técnica e de Intervenção Integrada, Qualidade dos Produtos, Inovação, Credibilidade, Confiança e Transparência.

Assim, para o período de 2009-2013, a EPUL identificou cinco grandes linhas de desenvolvimento estratégico:

1. Alinhamento e articulação da EPUL com os objectivos da CML;

2. Alteração da estrutura orgânica e do modelo de gestão da EPUL;
3. Desenvolvimento estratégico de recursos humanos;
4. Desenvolvimento de parcerias;
5. Desenvolvimento de novos projectos e aposta na diferenciação pela inovação.

O desenvolvimento completo destas linhas de acção estratégica está pendente de um processo de reestruturação e de um modelo de gestão adequados às finalidades e objectivos da empresa.

EPUL, 22 de Julho de 2009

05.

GLOSSÁRIO

Anteprojecto⁶: documento a elaborar pelo projectista, correspondente ao desenvolvimento do estudo prévio aprovado pelo dono da obra, destinado a assentar em definitivo as bases a que deve obedecer a continuação do estudo sob a forma de projecto de execução.

Área de intervenção: espaço geográfico considerado para efeitos de urbanização, reabilitação ou regeneração, o qual pode ser constituído por terrenos e imóveis de diferentes proprietários (CML, EPUL, privados).

Agentes locais: conjunto de entidades administrativas territoriais (Juntas de Freguesia) e entidades de direito privado sem fins lucrativos (Associações de Moradores, Recreativas, Desportivas e Culturais, etc...) relacionadas com uma área geográfica de intervenção.

Cadeia de valor: conjunto de actividades desempenhadas pela empresa desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

Cadeia de valor do Urbanismo: cadeia de valor aplicável à EPUL; conjunto de actividades que visam a edificação urbana: planeamento urbano, concepção de projectos, lançamento de empreendimentos, gestão de empreendimentos, venda e pós-venda.

Contrato-programa⁷: contrato que tem por objecto a execução de um projecto ou conjunto de projectos de investimentos (nas áreas do saneamento básico, ambiente e recursos naturais, infra-estruturas de transporte, infra-estruturas e equipamento de comunicação, cultura, tempos livres e desporto, educação e ensino, juventude, protecção civil, habitação social, promoção do desenvolvimento económico ou construção e reconstrução) que, envolvendo técnica e financeiramente um ou mais municípios e departamentos da administração central, resultem de um processo de decisão colegial dos órgãos municipais; corpo do contrato deve incluir objecto de execução, período de

⁶ Termo definido na Portaria nº 701H/2008 de 28 de Julho.

⁷ Termo definido na D.L. nº 384/87 de 24 de Dezembro.

vigência, direitos e obrigações das partes contratantes, definição dos instrumentos financeiros, quantificação da responsabilidade de financiamento de cada uma das partes, estrutura de acompanhamento e controle da execução do contrato e penalizações face a situações de incumprimento.

Core business: Âmbito de actuação, negócio central da empresa.

Desenvolvimento sustentável: conjunto de processos e atitudes que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de que as gerações futuras satisfaçam as suas próprias necessidades.

Desenvolvimento urbano: todas as actividades relacionadas com as acções urbanas, incluindo a elaboração de projectos e planos urbanísticos.

Dono de obra^{7,8}: entidade por conta de quem a obra é realizada; o dono da obra pública tal como é definido no Código dos Contratos Públicos, concessionário relativamente à obra executada com base em contrato de concessão de obra pública, bem como qualquer pessoa ou entidade que contrate a elaboração do projecto.

Edificação⁹: actividade ou o resultado da construção, reconstrução, ampliação, alteração ou conservação de um imóvel destinado a utilização humana, bem como de qualquer outra construção que se incorpore no solo com carácter de permanência.

Edifício¹⁰: construção permanente, dotada de acesso independente, coberta, limitada por paredes exteriores ou paredes-meeiras que vão das fundações à cobertura, destinada a utilização humana ou a outros fins.

Eficiência energética: conjunto de acções e medidas que têm como objectivo racionalizar e otimizar a utilização da energia, ou seja, usar menos energia no fornecimento da mesma quantidade de valor energético. De uma forma genérica os requisitos de eficiência energética encontram-se referenciados no D.L. nº 80/2006 de 4 de Abril relativo ao comportamento térmico dos edifícios.

Empreendimento⁷: objecto de execução relacionado com intervenção física (obra) ou intervenção indirecta (desenvolvimento urbanístico) numa determinada área; conjunto de

⁸ Termo definido no Projecto de Lei nº 116/2009, aprovado pela Assembleia da República a 15 de Maio.

⁹ Termo definido no D.L. nº 9/2009 de 29 de Maio.

uma ou mais obras integradas para uma determinada função ou objectivo (Nota: este termo é usado também no sentido de operação - *Project*, na linguagem anglo-saxónica - designando todo o processo que se estende desde a ideia de promover uma realização construtiva até à sua exploração e desmantelamento, num conceito de ciclo.

Empreitada: contrato celebrado entre um dono de obra e um empreiteiro visando, com base num projecto e preço, a realização de uma obra num determinado local.

Equipamento público: edificação e espaço destinado, no todo ou em parte, à provisão de serviços públicos aos cidadãos.

Espaço urbano¹⁰: área de solo urbano, distinta dos espaços verdes de utilização colectiva, que se destina a prover necessidades colectivas de estadia, recreio e lazer ao ar livre.

Espaço verde¹⁰: área de solo enquadrada na estrutura ecológica municipal ou urbana que, além das funções de protecção e valorização ambiental e paisagística, se destina à utilização pelos cidadãos em actividades de estadia, recreio e lazer ao ar livre.

Estrutura orgânica: forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas actividades; forma como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas.

Estudo prévio⁷: documento elaborado pelo projectista, depois de aprovado o programa base, visando a opção que melhor se ajusta ao programa, essencialmente no que respeita à concepção geral da obra.

Fogo¹⁰: parte ou a totalidade de um edifício, dotada de acesso independente, constituída por um ou mais compartimentos destinados à habitação e por espaços privativos complementares.

Fogo devoluto: prédios urbanos ou fracções autónomas desocupados por um período superior a um ano e sem contrato activo com empresas de serviços (abastecimento de água, luz ou electricidade).

Gestor de Empreendimento: representante do dono de obra que supervisiona a gestão dos contratos, garantindo-lhe a adequada orientação, organização e detalhe do projecto, execução da empreitada e a funcionalidade do empreendimento (Nota: o gestor do empreendimento também é designado como o representante do dono de obra que deverá

conduzir todo o processo que conduz à concretização de um empreendimento, desde a definição do programa preliminar até à utilização da obra, devendo fazer cumprir os objectivos e os programas definidos em cada fase).

Habitação de custos controlados: habitação promovida com apoio do Estado, de acordo com parâmetros, limites e valores estabelecidos na legislação.

Licenciamento: procedimento administrativo pelo qual o órgão competente verifica a adequação dos projectos às exigências de natureza urbanística e ambiental estabelecidas.

Lote¹⁰: prédio destinado à edificação, constituído ao abrigo de uma operação de loteamento ou de um plano de pormenor com efeitos registais.

Loteamento¹⁰: acções que tenham por objecto ou por efeito a constituição de um ou mais lotes destinados, imediata ou subseqüentemente, à edificação urbana e que resulte da divisão de um, ou vários prédios, ou do seu reparcelamento.

Missão: proposta de valor da empresa aos seus *stakeholders*; expressão da razão da existência da empresa.

Modelo de competências: conjunto de competências (habilitações literárias, valências técnicas, características sociais, etc...) consideradas essenciais à prossecução de uma função profissional.

Modelo de gestão de carreiras: critérios de evolução profissional, bem como os percursos naturais de carreira.

Modelo de avaliação de desempenho: sistema de avaliação do grau de cumprimento dos objectivos profissionais delineados e cálculo dos benefícios/ recompensas associados.

Modelo de gestão: actividades executadas de forma regular e com o objectivo de administrar uma empresa, de acordo com os padrões de trabalho estabelecidos.

Mono-funcional (cidade): cidade vocacionada exclusivamente para uma tipologia de actividade (ex. turismo), não privilegiando e promovendo as autoridades competentes actividades complementares à instalação populacional no perímetro urbano.

Obra⁹: qualquer construção ou intervenção que se incorpore no solo com carácter de permanência, ou que, sendo efémera, se encontre sujeita a licença administrativa ou comunicação prévia nos termos do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação (RJUE).

Obras de urbanização¹⁰: obras de criação e remodelação de infra-estruturas destinadas a servir directamente os espaços urbanos ou as edificações, designadamente arruamentos viários e pedonais, redes de esgotos e de abastecimento de água, electricidade, gás e telecomunicações, e ainda espaços verdes e outros espaços de utilização colectiva.

Operações de loteamento¹⁰: acções que tenham por objecto ou por efeito a constituição de um ou mais lotes destinados, imediata ou subsequentemente, à edificação urbana e de que resulte a divisão de um ou vários prédios ou do seu reparcelamento.

Ordenamento do território: acção desenvolvida pela Administração Pública no sentido de assegurar, num determinado quadro geográfico, a melhor estrutura das implantações humanas em função dos recursos naturais e das exigências económicas, com vista ao desenvolvimento harmónico das diferentes regiões que o compõem.

Parceria: sociedade, associação de indivíduos, empresas, entidades para um fim de interesse comum.

Plano Estratégico: documento de delineação estratégica para um intervalo de tempo superior a 1 ano, elaboração dos quadros orientadores; deverá compreender objectivos estratégicos e operativos, acções, responsáveis, indicadores, metas, calendário e recursos; tem por objectivo perspectivar o futuro, desenvolver uma estrutura e uma direcção para melhorias futuras, otimizar os sistemas organizacionais, fornecer uma orientação para os negócios do dia a dia, ser uma oportunidade de reflexão e aprendizagem para a direcção superior da empresa, construir uma “massa crítica” de consenso e estabelecer um processo de verificação do progresso.

Plano de pormenor: desenvolvimento e concretização de propostas de organização espacial de qualquer área específica do território municipal definindo com detalhe a concepção da forma de ocupação e servindo de base aos projectos de execução das infra-estruturas, da arquitectura dos edifícios e dos espaços exteriores, de acordo com as prioridades estabelecidas nos programas de execução constantes do plano director municipal e do plano de urbanização.

Plano de urbanização: definição da organização espacial de parte determinada do território municipal, integrada no perímetro urbano, que exija uma intervenção integrada de planeamento; estabelece i) a definição e caracterização da área de intervenção identificando os valores culturais e naturais a proteger, ii) a concepção geral da organização urbana, a partir da qualificação do solo, definindo a rede viária estruturante, a localização de equipamentos de uso e interesse colectivo, a estrutura ecológica, bem como o sistema urbano de circulação de transporte público e privado e de estacionamento, iii) a definição de zonamento para localização das diversas funções urbanas, designadamente habitacionais, comerciais, turísticas, de serviços e industriais, bem como identificação das áreas a recuperar ou a converter, iv) a adequação do perímetro urbano definido no plano director municipal em função do zonamento e da concepção geral da organização urbana definidos, v) os indicadores e os parâmetros urbanísticos aplicáveis a cada uma das categorias e subcategorias de espaços e vi) as subunidades operativas de planeamento e gestão.

Política urbana: conjunto de directrizes, posturas e atitudes que norteiam o processo de planificação urbana.

Posicionamento estratégico: posicionamento da empresa ao longo da cadeia de valor do respectivo sector de actividade.

Produto: bem colocado à disposição do mercado para satisfação das respectivas necessidades.

Produto ampliado: serviços e benefícios adicionais que a empresa acrescenta ao produtos para torná-lo mais atractivo, com soluções completas para as necessidades e expectativas dos consumidores.

Programa base⁷: documento elaborado pelo projectista, a partir do programa preliminar, resultando da particularização deste, visando a verificação da viabilidade da obra e do estudo de soluções alternativas, o qual, depois de aprovado pelo dono de obra, serve de base ao desenvolvimento das fases ulteriores do projecto.

Programa preliminar⁷: documento fornecido pelo dono de obra ao projectista para definição dos objectivos, características orgânicas e funcionais e condicionamentos

financeiros da obra, bem como dos respectivos custos e prazos de execução a observar, corresponde ao programa do Código dos Contratos Públicos.

Projecto de execução⁷: documento elaborado pelo projectista, a partir do estudo prévio ou anteprojecto aprovado pelo dono de obra, destinado a facultar todos os elementos necessários à definição rigorosa dos trabalhos a executar.

Projectista⁷: entidade singular ou colectiva que assume a responsabilidade pela elaboração do projecto ou programa.

Projecto: trabalho não repetitivo, planificado e realizado de acordo com especificações técnicas determinadas, e com objectivos de custos, investimentos e prazos pré-definidos; entendido no quadro de desenvolvimento urbanístico.

Processo de negócio: conjunto de actividades organizadas, através da qual uma organização deve ser estruturada, com o objectivo de produzir valor para os seus clientes (ex. gestão de empreendimentos, aquisição de terrenos).

Processo de suporte: conjunto de actividades organizadas que suportam a produção de valor para os clientes (ex. gestão de recursos humanos, pagamento de salários, etc...).

Promoção imobiliária: conjunto de actividades cujo objectivo final é a construção ou reconstrução de prédios urbanos destinados à habitação ou áreas comerciais.

Promotor: pessoa singular ou colectiva, privada ou pública, que, directa ou indirectamente, decide, impulsiona, programa, dirige e financia, com recursos próprios ou alheios, obras de construção ou de reconstrução de prédios urbanos destinados à habitação, para si ou para aquisição sob qualquer título.

Qualificação urbana: promoção dos padrões de qualidade de vida urbana no sentido urbanístico de forma a promover a instalação de pessoas e actividades económicas.

Reabilitação urbana¹⁰: intervenção sobre o tecido urbano existente em que o património urbanístico e imobiliário é mantido e modernizado, através de obras de beneficiação das infra-estruturas urbanas e de obras de reconstrução, alteração, conservação, construção ou ampliação de edifícios.

Regeneração urbana¹⁰: operação de renovação, reestruturação ou reabilitação urbana, orientada por objectivos estratégicos de desenvolvimento urbano, em que as acções de

¹⁰ Termo definido *Proposta de projecto de decreto regulamentar que estabelece os conceitos técnicos a utilizar nos instrumentos de gestão territorial*, Maio de 2008, DGOTDU.

natureza material são concebidas de forma integrada e activamente combinadas na sua execução com intervenções de natureza social e económica.

Renovação urbana¹⁰: intervenção sobre o tecido urbano existente em que o património urbanístico e/ou imobiliário é substituído, no seu todo ou em parte muito substancial.

Requalificação urbana¹¹: operação de renovação, reestruturação ou reabilitação urbana, em que a valorização ambiental e a melhoria do desempenho funcional do tecido urbano constituem objectivos primordiais da intervenção.

Stakeholder: qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado por um propósito corporativo. Parceiros interessados/ envolvidos no empreendimento ou projecto.

Urbanismo: estudo da melhor organização espacial de uma cidade, nas componentes físicas, socioculturais, económicas e político-institucionais.

Urbanização¹⁰: resultado da realização coordenada de obras de urbanização e de edificação, de eventuais trabalhos de remodelação dos terrenos e das operações fundiárias associadas.

Visão: tradução das aspirações e ambições da empresa; descrição sumária da estratégia de longo prazo.