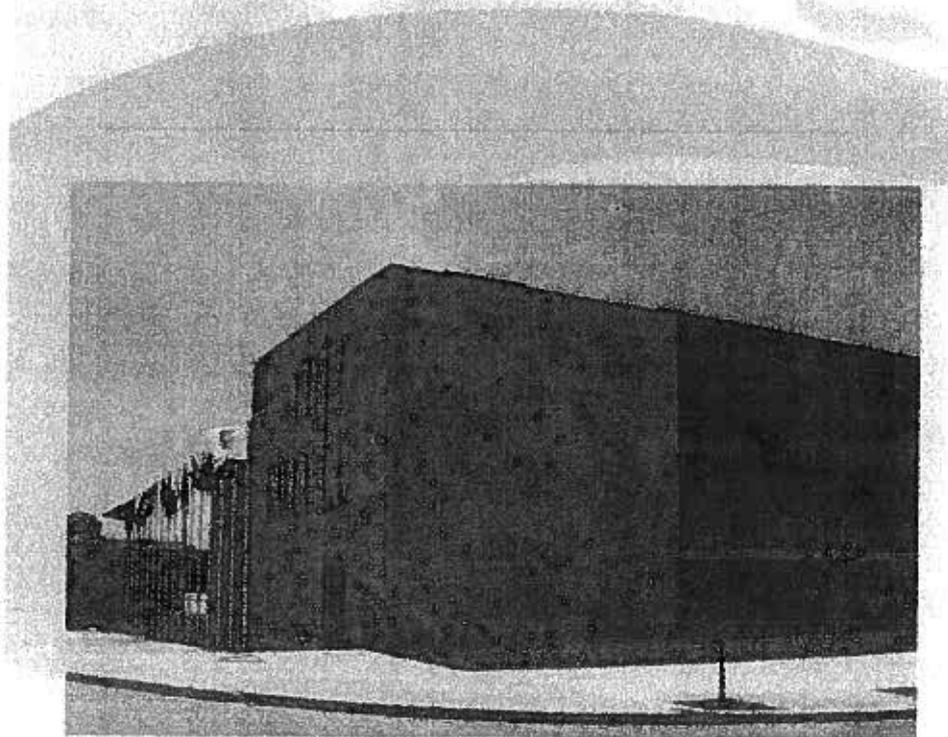


**OesteCIM – Comunidade Intermunicipal do  
Oeste**

**Estudo para a criação de um modelo inovador  
de Sociedade de Reabilitação Urbana**

**Relatório Final**



Junho, 2009

## COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO OESTE

**"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"**

### Relatório Final

ELAB.: DXB/PMP

VER.: MMP/AV

Junho 2009

ED.: A

REV.: 01

**TECNOPLANO Tecnologia e Planeamento, SA**

Av. João Crisóstomo, 54B - 1050 - 126 LISBOA • PORTUGAL

Tel. 21 356 19 60 | Fax 21 356 37 34 | E-Mail geral@tecnoplano.pt

APPC e de Matrícula na Cota Reg. Comercial da Lisboa 506 200 843 | Capital Social 600 000 Euros

[www.tecnoplano.pt](http://www.tecnoplano.pt)

## COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO OESTE

Contrato n.º 765

"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"

## Relatório Final

## Índice

## Resumo Executivo

## Relatório Final

<b>A)</b>	<b>Definição do Objecto da Empresa Municipal, e Justificação Operacional e Estratégica</b>	<b>1</b>
	1 - Projecto de estatutos de SRU	2
	2 - Projecto de estatutos de empresa municipal	14
	3 - Relatórios	25
	a) Do projecto de estatutos de SRU, em que se procede à justificação das soluções propostas	25
	b) Do projecto de estatutos de empresa municipal, em que se procede à justificação das soluções propostas	32
<b>B)</b>	<b>Definição do Modelo de Sustentabilidade Económico-Financeira</b>	<b>37</b>
	1. Introdução	37
	2. Considerações sobre o Modelo de Sustentabilidade	37
	3. Proposta de Definição de Modelo de Sustentabilidade Económico-Financeira (para uma SRU)	38

3.1. Pressupostos	38
3.2. Custos	39
3.3. Proveitos	40
4. Controlo Económico-Financeiro	40
<b>C) Definição das Unidades Operacionais de Reabilitação</b>	<b>42</b>
1. Introdução	42
2. Minuta de Proposta da Câmara Municipal à Assembleia Municipal	44
3. Minuta de Acta de Assembleia Municipal	46
4. Delimitação Cartográfica das Unidades Operacionais de Reabilitação	49
5. Bitmaps das Áreas de cada Município	52
<b>D) Adaptação do Modelo da SRU a uma Participação Pluríma de Municípios</b>	<b>62</b>
<b>E) Definição do Modelo de Funcionamento, Marketing, Comunicação e de Desenvolvimento de Competências</b>	<b>63</b>
1. Enquadramento	63
2. Modelo de Funcionamento	64
2.1. Órgãos Sociais	64
2.2. Administração da sociedade	64
2.3. Pessoal de Secretariado e de Apoio Administrativo	64
2.4. Pessoal Técnico	65
2.5. Conselho Consultivo	65
3. Marketing e Comunicação	66
3.1. Orientação de Marketing / Mercado	67
3.2. Plano de Comunicação – Públicos (Target)	68
3.3. Plano de Comunicação – Problemas / Desafios	70
3.4. Plano de Comunicação – Instrumentos	71

3.4.1. Website / Sítio na Internet	71
3.4.2. Pivot	72
3.4.3. Assessoria de Imprensa	74
3.4.4. Centro de Apoio:	74
3.4.5. Atendimento Telefónico	75
3.4.6. Newsletters & e-mail	75
3.4.7. Publicidade	77
3.4.8. Painéis no Local	77
3.5. Plano de Comunicação – Implementação	78
3.5.1. Objectivo 1	79
3.5.2. Objectivo 2	79
3.5.3. Objectivo 3	80
3.5.4. Objectivo 4	81
3.6. Plano de Comunicação – Controlo e Medidas Correctivas	82
3.7. Plano de Comunicação e Marketing – Resumo Executivo	83
4. Desenvolvimento de Competências	85
4.1. Enquadramento	85
4.2. Implementação	85
4.3. Monitorização e Melhoria Continua	85

**Anexos: Peças Desenhadas em suporte papel e CD com Peças Desenhadas e seus XRefs (Ver Lista página 61)**

**Comunidade Intermunicipal do Oeste****Contrato n.º 765****"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"****Relatório Final****Resumo Executivo**

O Relatório Final que se apresenta vem compilar os estudos desenvolvidos no âmbito da prestação de serviços em título.

O Relatório está organizado de acordo com os requisitos dos Artigos 2º e 3º do Caderno de Encargo, Parte II – Cláusulas Técnicas, abordando os seguintes temas:

- A) Definição do objecto da Empresa Municipal, e justificação operacional e estratégica segundo os requisitos da legislação em vigor;
- B) Definição do modelo de sustentabilidade económico-financeira;
- C) Definição das Unidades Operacionais de Reabilitação.
  - 1. Minuta de Proposta da Câmara Municipal à Assembleia Municipal;
  - 2. Minuta de Acta de Assembleia Municipal para a apreciação da proposta identificada em a);
  - 3. Inclui-se ainda delimitação cartográfica à escala 1:10.000 das Unidades fornecidas pelos diversos Municípios durante a prestação de serviços;
- D) Adaptação do modelo da SRU a uma participação plurima de Municípios, garantindo a ligação efectiva entre as competências de cada município e o projecto particular em desenvolvimento na SRU;

*Nota:* Este tema é abordado no Capítulo A).

- E) Definição do modelo de funcionamento, marketing, comunicação e de desenvolvimento de competências.

## ***Tecnoplano***

**Estudo para a Criação de um Modelo Inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste\***

Contrato n.º 765

**Relatório Final**

ED.: A

REV.: 01

**A) Definição do Objecto da Empresa Municipal, e Justificação Operacional e Estratégica**

**Comunidade Intermunicipal do Oeste****Contrato n.º 765**

"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"

**Relatório Final****A) Definição do Objecto da Empresa Municipal, e Justificação Operacional e Estratégica**

Este capítulo A encontra-se dividido em três partes:

1. Projecto de estatutos de SRU adaptado a uma participação plúrima de municípios, garantindo a ligação efectiva entre as respectivas competências e o projecto particular em desenvolvimento na SRU;
2. Projecto de estatutos de Empresa Municipal, com definição do respectivo objecto no sentido da sua justificação operacional e estratégica;
3. Relatórios:
  - a) Do projecto de estatutos de SRU, em que se procede à justificação das soluções propostas;
  - b) Do projecto de estatutos de Empresa Municipal, em que se procede à justificação das soluções propostas.

A linguagem e formulações utilizadas nos projectos de estatutos seguem o estilo habitual em documentos desta natureza, salvo nas situações em que se entendeu preferível solução diversa.

## 1 - Projecto de estatutos de SRU

O Projecto de Estatutos de SRU que se apresenta, adaptado a uma participação plúrima de municípios, garantindo a ligação efectiva entre as respectivas competências e o projecto particular em desenvolvimento na SRU, é o seguinte:

### CAPÍTULO I

#### NATUREZA, REGIME E SEDE

##### ARTIGO 1.º

###### Forma e denominação

A sociedade adopta a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos e a denominação de *[firma da sociedade]* — Sociedade de Reabilitação Urbana *[elementos suplementares]*, S. A., doravante abreviadamente designada por *[designação abreviada para efeitos do estatuto]*.

##### ARTIGO 2.º

###### Regime

A *[designação abreviada para efeitos do estatuto]* rege-se pelos presentes estatutos, pelo regime jurídico das sociedades de reabilitação urbana, e, subsidiariamente, pelo regime jurídico do sector empresarial local.

##### ARTIGO 3.º

###### Sede

1 - A sede social é em *[concelho]*, sita em *[morada]*.

2 - O conselho de administração pode criar, deslocar ou encerrar sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação da sociedade.

3 - A sede poderá ser deslocada para qualquer local situado no território dos concelhos accionistas, mediante simples deliberação do conselho de administração.

#### ARTIGO 4.º

##### Duração

A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] constitui-se por tempo indeterminado.

### CAPÍTULO II

#### OBJECTO E ATRIBUIÇÕES

#### ARTIGO 5.º

##### Objecto

1 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] tem por objecto social promover a reabilitação e reconversão do património degradado das áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística dos concelhos de [*elenco das concelhos accionistas*], definidas, respectivamente, nos Decretos Regulamentares que vierem a ser aprovados para o efeito, bem como a reabilitação urbana das zonas históricas dos mesmos Municípios, cuja delimitação geográfica conste de documento anexo aos presentes estatutos, deles fazendo parte integrante.

2 - Para a prossecução do seu objecto social, no âmbito das atribuições e competências que lhe são transferidas por parte dos Municípios accionistas, a [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] exerce as competências previstas na lei, designadamente, no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 104/2004, de 7 de Maio.

3 — Sem prejuízo de outras competências previstas na lei, para a prossecução do seu objecto compete, nomeadamente, à [*designação abreviada para efeitos do estatuto*]:

- a) Seleccionar os investidores com base em, critérios previamente determinados, nomeadamente: a idoneidade, a capacidade financeira, a capacidade técnica, a qualidade dos projectos de reabilitação, preços e prazos;

- b) Celebrar com as entidades seleccionadas e demais entidades envolvidas nos projectos de reabilitação e de reconversão do património todos os contratos necessários à execução dos mesmos;
- c) Acompanhar a execução dos projectos e fiscalizar o cumprimento dos prazos e padrões de construção;
- d) Diligenciar pela criação de infra-estruturas adequadas e de elevados níveis de mobilidade e de segurança de pessoas e bens;
- e) Praticar uma política de comunicação adequada às exigências colocadas pelo cumprimento do dever de informar;
- f) Implementar procedimentos que reduzam os prazos e os custos nas tramitações a que estejam obrigados os investidores;
- g) Propor os regimes fiscais e parafiscais especiais que se mostrem adequados à execução dos projectos de reabilitação e reconversão do património;
- h) Proceder à elaboração de normas no âmbito da sua exclusiva competência.

4 — Complementarmente, a [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode ainda associar-se com outras pessoas jurídicas, nomeadamente, constituir sociedades, agrupamentos complementares de empresas, consórcios e associações em participação, bem como adquirir, a título originário ou derivado, e alienar ou onerar, por qualquer forma, participações no capital de outras sociedades que estejam integradas no seu património, mediante prévia autorização da assembleia geral.

5 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode celebrar contratos-programa com os Municípios accionistas ou outros organismos públicos tendo em vista a prossecução do seu objecto social.

### CAPÍTULO III

#### ACCIONISTAS E CAPITAL

#### ARTIGO 6.º

##### Capital

1 — São accionistas da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] os Municípios de [*elenco dos Municípios accionistas*].

2 — O capital social inicial, integralmente realizado, é de *[mínimo € 50.000,00]*, dividido e representado em de acções nominativas e escriturais de mil euros cada uma, e é subscrito nas seguintes percentagens:

- a) Município de *[identificar o Município]*: *[identificar o valor percentual]*, correspondente a *[número]* acções, ao que equivale o valor de *[identificar o valor monetário]*;
- b) Município de *[identificar o Município]*: *[identificar o valor percentual]*, correspondente a *[número]* acções, ao que equivale o valor de *[identificar o valor monetário]*;
- c) Município de *[identificar o Município]*: *[identificar o valor percentual]*, correspondente a *[número]* acções, ao que equivale o valor de *[identificar o valor monetário]*;
- d) .....

3 — O capital poderá ser aumentado, por uma ou mais vezes, por entradas em dinheiro ou em espécie, mediante deliberação da assembleia geral, que fixará, nos termos da lei aplicável, as condições de subscrição, nomeadamente, o diferimento das entradas e as categorias de acções a emitir.

4 — Às entradas de capital que sejam realizadas em espécie são aplicáveis as regras do Código das Sociedades Comerciais, designadamente, no que respeita à sua avaliação e verificação.

## CAPÍTULO IV

### ESTRUTURA ORGÂNICA

#### ARTIGO 7.º

##### Órgãos sociais

1 — São órgãos da *[designação abreviada para efeitos do estatuto]*:

- a) A assembleia geral;
- b) O conselho de administração;
- c) O fiscal único.

2 — Os mandatos dos órgãos [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] têm a duração de quatro anos, renováveis por igual período de tempo, continuando, porém, cada um dos membros, em exercício de funções até nova designação, sem prejuízo do disposto neste estatuto.

3 — Os membros dos órgãos referidos no n.º 2 podem ser dispensados, por deliberação da assembleia geral, de prestar caução pelo exercício dos seus cargos.

## SECÇÃO I

### ASSEMBLEIA GERAL

#### ARTIGO 8.º

##### Composição da assembleia geral

1 — Apenas têm direito a participar nas reuniões da assembleia geral os accionistas com direito a voto.

2 — A cada acção corresponde um voto.

3 — Pode qualquer accionista fazer-se representar na assembleia geral, mediante simples carta dirigida ao presidente da mesa com a antecedência mínima de cinco dias.

4 — Os accionistas indicam, através de carta dirigida ao presidente da mesa, quem os representará na assembleia geral.

5 — Nos trabalhos da assembleia devem participar os membros do conselho de administração e o fiscal único.

#### ARTIGO 9.º

##### Competências da assembleia geral

1 — Compete à assembleia geral:

a) Deliberar sobre o relatório de gestão e contas do exercício;

- b) Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados;
- c) Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade;
- d) Eleger os titulares de órgãos sociais, incluindo o presidente do conselho de administração, sem prejuízo do disposto no n.º 2 do artigo 11.º;
- e) Deliberar sobre propostas de alterações dos estatutos;
- f) Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais, podendo para o efeito designar uma comissão de vencimentos;
- g) Deliberar a constituição de um conselho consultivo e aprovação do respectivo regulamento, bem como proceder à eleição dos respectivos membros, sob proposta do conselho de administração;
- h) Definir os princípios gerais a que devem obedecer os actos a que se refere o n.º 3 do artigo 5.º e autorizar a realização dos mesmos;
- i) Autorizar previamente a realização de quaisquer transacções ou operações que determinem o endividamento da *[designação abreviada para efeitos do estatuto]* de valor superior a *[indicar o valor – hipoteticamente, 40 %]* do capital social;
- j) Deliberar sobre qualquer outro assunto para que tenha sido convocada.

2 — As deliberações da assembleia geral terão de ser aprovadas com votos favoráveis representativos de mais de *[incluir valor percentual]* do capital social.

## ARTIGO 10.º

### Mesa da assembleia geral

1 — A mesa da assembleia geral é constituída por um presidente, um vice-presidente e um secretário.

2 — O presidente é substituído, nas suas faltas e impedimentos, pelo vice-presidente.

## SECÇÃO II

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

## ARTIGO 11.º

## Composição do conselho de administração

1 — A administração da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] é exercida por um conselho de administração composto por um máximo de [*número em relação com o de accionistas – v. n.º seguinte*] membros.

2 — Sem prejuízo do disposto na alínea d) do n.º 1 do artigo 9.º, cada Município accionista tem o direito de designar um administrador.

## ARTIGO 12.º

## Competências do conselho de administração

1 — Compete ao conselho de administração gerir as actividades da sociedade e assegurar a sua representação com vista à prossecução dos interesses e negócios sociais e realização do objecto social, designadamente praticando os actos previstos no n.º 2 do artigo 5.º dos presentes estatutos, dentro dos limites da lei, do contrato de sociedade e das deliberações da assembleia geral.

2 — O conselho de administração pode delegar a gestão corrente da sociedade numa comissão executiva, formada por três administradores, um dos quais presidente da comissão executiva, e, nesse caso, deve estabelecer o regulamento interno da comissão, incluindo os limites da delegação e os termos em que a sociedade se vincula no âmbito da delegação.

3 — Em alternativa ao previsto no número anterior, pode o conselho de administração delegar a gestão corrente em administradores delegados, até ao máximo de três, com expressa indicação dos limites da delegação e das áreas funcionais de actuação atribuídas a cada um.

**ARTIGO 13.º****Vinculação da sociedade**

1 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] obriga-se:

- a) Pela assinatura conjunta do presidente de conselho de administração e de um administrador executivo;
- b) Pela assinatura conjunta de dois administradores executivos;
- c) Pela assinatura de um administrador, quando em execução de deliberação do conselho de administração ou em matéria que respeite ao exercício de poderes nele especialmente delegados;
- d) Pela assinatura de um ou mais procuradores legalmente constituídos, nos termos e no âmbito dos respectivos poderes.

2 — Os actos de mero expediente podem ser assinados por qualquer membro do conselho de administração.

**ARTIGO 14.º****Competências do presidente do conselho de administração**

1 — Compete ao presidente do conselho de administração a coordenação e orientação geral das actividades do conselho e, em especial, convocar o conselho de administração, fixar a agenda dos trabalhos e presidir às respectivas reuniões, representar o conselho em juízo e fora dele.

2 — O presidente será substituído, nas suas faltas ou impedimentos, pelo vogal por si designado para o efeito.

**ARTIGO 15.º****Funcionamento do conselho de administração**

1 — O conselho de administração reúne ordinariamente pelo menos uma vez por mês.

2 — O conselho de administração pode deliberar validamente quando estiver presente a maioria dos seus membros, sendo as respectivas deliberações tomadas por maioria de votos dos

membros presentes ou representados, dispondo o presidente, em caso de empate na votação, de voto de qualidade.

3 – Quando esteja em causa qualquer iniciativa especificamente relativa a certa área crítica de recuperação e reconversão urbanística, ou a certa zona histórica, o conselho de administração só pode deliberar sobre a mesma quando a correspondente proposta parta do administrador designado pelo Município respectivo, nos termos do n.º 2 do artigo 11.º, ou quando o mesmo autorizar a respectiva apresentação por parte de outro administrador.

4 — Os membros do conselho de administração podem fazer-se representar nas reuniões por outro administrador, mediante carta dirigida ao presidente.

5 — Consideram-se validamente convocadas as reuniões que se realizem periodicamente em local, dias e horas pré-estabelecidas ou as reuniões cuja realização tenha sido deliberada em reunião anterior, na presença ou com conhecimento de todos os membros do conselho de administração, com a indicação do local, dia e hora, ou ainda as reuniões convocadas com a antecedência de, pelo menos, cinco dias.

### SECÇÃO III

#### FISCAL ÚNICO

#### ARTIGO 16.º

##### Fiscalização

1 — A fiscalização da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] compete a um fiscal único, que deve ser um revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas.

2 — O fiscal único terá sempre um suplente que será revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas.

3 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode, em consonância com o fiscal único e sem prejuízo da competência deste, atribuir a auditoria das contas a uma entidade externa de reconhecido mérito, que coadjuvará aquele órgão no exercício das suas funções de verificação e certificação das contas.

## ARTIGO 17.º

### Competência do fiscal único

As competências do fiscal único são as previstas na lei, designadamente, no artigo 28.º da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro.

## CAPÍTULO V

### CONSELHO CONSULTIVO

## ARTIGO 18.º

### Conselho consultivo

- 1 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode ter um órgão consultivo, não vinculativo, designado por conselho consultivo, composto por pessoas de sabedoria e experiência especialmente relevante e cuja audição pelo conselho de administração possa contribuir para a plena realização do objecto e dos fins sociais.
- 2 — Os membros do conselho de administração e da mesa da assembleia geral podem estar presentes nas reuniões do conselho consultivo.
- 3 — O funcionamento do conselho consultivo rege-se por regulamento interno e aprovar pela assembleia geral, mediante proposta do conselho de administração.

## CAPÍTULO VI

## REGIME PATRIMONIAL E FINANCEIRO

## ARTIGO 19.º

## Património e receitas

Constituem património e receitas da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*], designadamente:

- a) As comissões de gestão que lhe sejam devidas por quaisquer entidades públicas ou privadas, incluindo os accionistas, por serviços prestados no âmbito dos processos de reabilitação;
- b) As participações, os subsídios, as dotações dos Municípios accionistas, do Estado e seus institutos públicos, pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, pessoas singulares e colectivas;
- c) O rendimento de bens próprios;
- d) O produto da prestação de serviços e da cobrança de taxas;
- e) Os donativos de quaisquer entidades;
- f) Qualquer outro património ou receitas que lhe sejam atribuídas ou lhe possam advir do exercício do seu objecto social, nos termos da lei.

## CAPÍTULO VII

## DISPOSIÇÕES FINAIS

## ARTIGO 20.º

## Pessoal

1 - O estatuto do pessoal da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] é o do regime do contrato individual de trabalho.

2 - Os funcionários e agentes da administração central, regional e local, incluindo de institutos públicos, e os trabalhadores de quaisquer empresas públicas, podem exercer funções na

*[designação abreviada para efeitos do estatuto]*, nos termos do disposto no regime jurídico do sector empresarial local e demais legislação aplicável.

#### ARTIGO 21.º

##### Aplicação de resultados

Os resultados líquidos do exercício terão a aplicação que a assembleia geral livremente deliberar, mediante proposta do conselho de administração, não sendo obrigatória a distribuição de qualquer quota-parte dos lucros aos accionistas.

#### ARTIGO 22.º

##### Dissolução da sociedade

A *[designação abreviada para efeitos do estatuto]* extingue-se nos termos da lei.

#### ARTIGO 23.º

##### Comissão local de acompanhamento

1 - A *[designação abreviada para efeitos do estatuto]* pode promover a criação de comissões locais de acompanhamento, por zona de intervenção ou agrupando várias delas caso assim se justifique, integrando representantes dos vários interesses autárquicos, sociais e económicos.

2 - A comissões locais de acompanhamento acompanham a definição e execução das intervenções urbanísticas nas respectivas zonas de intervenção, podendo pronunciar-se não vinculativamente, por iniciativa própria ou mediante solicitação da *[designação abreviada para efeitos do estatuto]*.

3 - O acompanhamento referido no número anterior realiza-se, designadamente, através de sessões públicas trimestrais e da informação disponibilizada ao público por parte da *[designação abreviada para efeitos do estatuto]*.

## 2 - Projecto de estatutos de empresa municipal

O Projecto de Estatutos de Empresa Municipal que se apresenta, com definição do respectivo objecto no sentido da sua justificação operacional e estratégica, é o seguinte:

### CAPÍTULO I

#### NATUREZA, REGIME E SEDE

##### ARTIGO 1.º

###### Forma e denominação

A sociedade adopta a forma de sociedade anónima e a denominação de [*firma da sociedade*] — [*elementos suplementares*], S. A. - EM, doravante abreviadamente designada por [*designação abreviada para efeitos do estatuto*].

##### ARTIGO 2.º

###### Regime

A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] rege-se pelos presentes estatutos, pelo regime jurídico do sector empresarial local, e demais legislação aplicável, nos termos deste último.

##### ARTIGO 3.º

###### Sede

1 - A sede social é em [*concelho*], sita em [*morada*].

2 - O conselho de administração pode criar, deslocar ou encerrar sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação da sociedade.

3 - A sede poderá ser deslocada para qualquer local situado no território em que operam as sociedades de reabilitação urbana accionistas, mediante simples deliberação do conselho de administração.

#### ARTIGO 4.º

##### Duração

A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] constitui-se por tempo indeterminado.

### CAPÍTULO II

#### OBJECTO E ATRIBUIÇÕES

#### ARTIGO 5.º

##### Objecto

1 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] tem por objecto social a promoção do desenvolvimento económico local e regional, nos termos do Capítulo III da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro, na área territorial dos seus accionistas.

2 - Na prossecução do seu objecto social, a [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] visa a promoção do crescimento económico local e regional, a eliminação de assimetrias e o reforço da coesão económica e social local e regional, sem prejuízo da eficiência económica e do respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência.

3 — A actividade da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] desenvolve-se nos domínios da renovação e reabilitação urbanas, gestão do património edificado e promoção do desenvolvimento urbano e rural, e ainda, de acordo com o objecto e atribuições dos seus accionistas, nos seguintes âmbitos:

- a) Promoção, manutenção e conservação de infra-estruturas urbanísticas e gestão urbana;
- b) Promoção e gestão de imóveis de habitação social;
- c) Qualificação e formação profissional;
- d) Desenvolvimento das valências locais e regionais;

- e) Promoção e gestão de equipamentos colectivos e prestação de serviços educativos, culturais, de saúde, desportivos, recreativos e turísticos e sensibilização e protecção ambiental;
- f) Criação de estruturas e prestação de serviços de apoio a idosos, crianças ou cidadãos desfavorecidos.

4 – A actividade da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] tem por destinatários essenciais os seus accionistas, designadamente através da prestação de serviços nos domínios e âmbito estabelecidos nos números anteriores.

5 — Complementarmente, a [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode ainda associar-se com outras pessoas jurídicas, nomeadamente, constituir sociedades, agrupamentos complementares de empresas, consórcios e associações em participação, bem como adquirir, a título originário ou derivado, e alienar ou onerar, por qualquer forma, participações no capital de outras sociedades que estejam integradas no seu património, mediante prévia autorização da assembleia geral.

6 — Na prossecução do seu objecto, a [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] respeita os princípios orientadores estabelecidos na lei e celebra contratos-programa, nos termos dos artigos 22.º e 23.º da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro.

### CAPÍTULO III

#### ACCIONISTAS E CAPITAL

#### ARTIGO 6.º

##### Capital

1 — O capital social inicial da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*], integralmente realizado, é de [*mínimo € 50.000,00*], dividido e representado em [*número*] acções nominativas e escriturais de mil euros cada uma, e é subscrito pelas seguintes entidades nas seguintes percentagens e equivalentes de valor:

- a) [*elencar as SRU's accionistas*], cada qual com uma percentagem de [*identificar a percentagem*], a que equivale o valor de [*identificar o valor monetário*] por posição

- accionista, perfazendo o total de *[percentagem total]*, a que equivale o valor total de *[identificar o valor monetário total]*;
- b) Comunidade Intermunicipal do Oeste, com uma percentagem de *[identificar a percentagem]*, a que equivale o valor de *[identificar o valor monetário]*;
  - c) *[elencar os Municípios que eventualmente sejam accionistas]*, cada qual com uma percentagem de *[identificar a percentagem]*, a que equivale o valor de *[identificar o valor monetário]* por posição accionista, perfazendo o total de *[percentagem total]*, a que equivale o valor total de *[identificar o valor monetário total]*;
  - d) *[empresa correspondente ao capital privado]*, com uma percentagem de *[identificar a percentagem]*, a que equivale o valor de *[identificar o valor monetário]*.

2 — O capital poderá ser aumentado, por uma ou mais vezes, por entradas em dinheiro ou em espécie, mediante deliberação da assembleia geral, que fixará, nos termos da lei aplicável, as condições de subscrição, nomeadamente, o diferimento das entradas e as categorias de acções a emitir.

3 — Às entradas de capital que sejam realizadas em espécie são aplicáveis as regras do Código das Sociedades Comerciais, designadamente, no que respeita à sua avaliação e verificação.

## CAPÍTULO IV

### ESTRUTURA ORGÂNICA

#### ARTIGO 7.º

##### Órgãos sociais

1 — São órgãos da *[designação abreviada para efeitos do estatuto]*:

- a) A assembleia geral;
- b) O conselho de administração;
- c) O fiscal único.

2 — Os mandatos dos órgãos *[designação abreviada para efeitos do estatuto]* têm a duração de quatro anos, renováveis por igual período de tempo, continuando, porém, cada um dos

membros, em exercício de funções até nova designação, sem prejuízo do disposto neste estatuto.

3 — Os membros dos órgãos referidos no n.º 2 podem ser dispensados, por deliberação da assembleia geral, de prestar caução pelo exercício dos seus cargos.

## SECÇÃO I

### ASSEMBLEIA GERAL

#### ARTIGO 8.º

##### Composição da assembleia geral

- 1 — Apenas têm direito a participar nas reuniões da assembleia geral os accionistas com direito a voto.
- 2 — A cada acção corresponde um voto.
- 3 — Pode qualquer accionista fazer-se representar na assembleia geral, mediante simples carta dirigida ao presidente da mesa com a antecedência mínima de cinco dias.
- 4 — Os accionistas que assumam a natureza de pessoa colectiva indicam, através de carta dirigida ao presidente na mesa, quem os representará na assembleia geral.
- 5 — Nos trabalhos da assembleia devem participar os membros do conselho de administração e o fiscal único.

#### ARTIGO 9.º

##### Competências da assembleia geral

Compete à assembleia geral:

- a) Deliberar sobre o relatório de gestão e contas do exercício;
- b) Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados;
- c) Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade;

- d) Eleger os titulares de órgãos sociais;
- e) Deliberar sobre propostas de alterações dos estatutos;
- f) Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais, podendo para o efeito designar uma comissão de vencimentos;
- g) Deliberar a constituição de um conselho consultivo e aprovação do respectivo regulamento, bem como proceder à eleição dos respectivos membros, sob proposta do conselho de administração;
- h) Definir os princípios gerais a que devem obedecer os actos necessários à concretização do disposto nos n.ºs 2 e 3 do artigo 5.º;
- i) Autorizar previamente a realização de quaisquer transacções ou operações que determinem o endividamento da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] de valor superior a 40 % do capital social;
- j) Deliberar sobre qualquer outro assunto para que tenha sido convocada.

## ARTIGO 10.º

### Mesa da assembleia geral

1 — A mesa da assembleia geral é constituída por um presidente, um vice-presidente e um secretário.

2 — O presidente é substituído, nas suas faltas e impedimentos, pelo vice-presidente.

## SECÇÃO II

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

## ARTIGO 11.º

### Composição do conselho de administração

A administração da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] é exercida por um conselho de administração composto por um número máximo de [*número em relação com o de accionistas*] membros.

**ARTIGO 12.º****Competências do conselho de administração**

1 — Compete ao conselho de administração gerir as actividades da sociedade e assegurar a sua representação com vista à prossecução dos interesses e negócios sociais e realização do objecto social, designadamente praticando os actos necessários à concretização do disposto nos n.ºs 2 e 3 do artigo 5.º dos presentes estatutos, dentro dos limites da lei, do contrato de sociedade e das deliberações da assembleia geral.

2 — O conselho de administração pode delegar a gestão corrente da sociedade numa comissão executiva, formada por três administradores, um dos quais presidente da comissão executiva, e, nesse caso, deve estabelecer o regulamento interno da comissão, incluindo os limites da delegação e os termos em que a sociedade se vincula no âmbito da delegação.

3 — Em alternativa ao previsto no número anterior, pode o conselho de administração delegar a gestão corrente em administradores delegados, até ao máximo de três, com expressa indicação dos limites da delegação e das áreas funcionais de actuação atribuídas a cada um.

**ARTIGO 13.º****Vinculação da sociedade**

1 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] obriga-se:

- a) Pela assinatura conjunta do presidente do conselho de administração e de um administrador executivo;
- b) Pela assinatura conjunta de dois administradores executivos;
- c) Pela assinatura de um administrador, quando em execução de deliberação do conselho de administração ou em matéria que respeite ao exercício de poderes nele especialmente delegados;
- d) Pela assinatura de um ou mais procuradores legalmente constituídos, nos termos e no âmbito dos respectivos poderes

2 — Os actos de mero expediente podem ser assinados por qualquer membro do conselho de administração.

## ARTIGO 14.º

## Competências do presidente do conselho de administração

- 1 — Compete ao presidente do conselho de administração a coordenação e orientação geral das actividades do conselho e, em especial, convocar o conselho de administração, fixar a agenda dos trabalhos e presidir às respectivas reuniões, representar o conselho em juízo e fora dele.
- 2 — O presidente será substituído, nas suas faltas ou impedimentos, pelo vogal por si designado para o efeito.

## ARTIGO 15.º

## Funcionamento do conselho de administração

- 1 — O conselho de administração reúne ordinariamente pelo menos uma vez por mês.
- 2 — O conselho de administração pode deliberar validamente quando estiver presente a maioria dos seus membros, sendo as respectivas deliberações tomadas por maioria de votos dos membros presentes ou representados, dispondo o presidente, em caso de empate na votação, de voto de qualidade.
- 3 — Os membros do conselho de administração podem fazer-se representar nas reuniões por outro administrador, mediante carta dirigida ao presidente.
- 4 — Consideram-se validamente convocadas as reuniões que se realizem periodicamente em local, dias e horas pré-estabelecidas ou as reuniões cuja realização tenha sido deliberada em reunião anterior, na presença ou com conhecimento de todos os membros do conselho de administração, com a indicação do local, dia e hora, ou ainda as reuniões convocadas com a antecedência de, pelo menos, cinco dias.

## SECÇÃO III

## FISCAL ÚNICO

## ARTIGO 16.º

## Fiscalização

1 — A fiscalização da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] compete a um fiscal único, que deve ser um revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas.

2 — O fiscal único terá sempre um suplente que será revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas.

3 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode, em consonância com o fiscal único e sem prejuízo da competência deste, atribuir a auditoria das contas a uma entidade externa de reconhecido mérito, que coadjuvará aquele órgão no exercício das suas funções de verificação e certificação das contas.

## ARTIGO 17.º

## Competência do fiscal único

As competências do fiscal único são as previstas na lei, designadamente, no artigo 28.º da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro.

## CAPÍTULO V

### CONSELHO CONSULTIVO

#### ARTIGO 18.º

##### Conselho consultivo

- 1 — A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] pode ter um órgão consultivo, não vinculativo, designado por conselho consultivo, composto por pessoas de sabedoria e experiência especialmente relevante e cuja audição pelo conselho de administração possa contribuir para a plena realização do objecto e dos fins sociais.
- 2 — Os membros do conselho de administração e da mesa da assembleia geral podem estar presentes nas reuniões do conselho consultivo.
- 3 — O funcionamento do conselho consultivo rege-se por regulamento interno a aprovar pela assembleia geral, mediante proposta do conselho de administração.

## CAPÍTULO VI

### REGIME PATRIMONIAL E FINANCEIRO

#### ARTIGO 19.º

##### Património e receitas

Constituem património e receitas da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*], designadamente:

- a) As comparticipações, os subsídios, as dotações dos Municípios accionistas, do Estado e seus institutos públicos, pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, pessoas singulares e colectivas;
- b) O rendimento de bens próprios;
- c) O produto da prestação de serviços e da cobrança de taxas;

- d) Os donativos de quaisquer entidades;
- e) Qualquer outro património ou receitas que lhe sejam atribuídas ou lhe possam advir do exercício do seu objecto social, nos termos da lei.

## CAPÍTULO VII

### DISPOSIÇÕES FINAIS

#### ARTIGO 20.º

##### Pessoal

1 - O estatuto do pessoal da [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] é o do regime do contrato individual de trabalho.

2 - Os funcionários e agentes da administração central, regional e local, incluindo de institutos públicos, e os trabalhadores de quaisquer empresas públicas, podem exercer funções na [*designação abreviada para efeitos do estatuto*], nos termos do disposto no regime jurídico do sector empresarial local e demais legislação aplicável.

#### ARTIGO 21.º

##### Aplicação de resultados

Os resultados líquidos do exercício terão a aplicação que a assembleia geral livremente deliberar, mediante proposta do conselho de administração, não sendo obrigatória a distribuição de qualquer quota-parte dos lucros aos accionistas.

#### ARTIGO 22.º

##### Dissolução da sociedade

A [*designação abreviada para efeitos do estatuto*] extingue-se nos termos da lei.

### 3 - Relatórios

A metodologia utilizada na elaboração desta parte foi o comentário por artigo dos Projectos de Estatutos, nos casos que se consideraram relevantes e que deveriam ser justificados. Não serão objecto de comentário as normas estatutárias que não se prendam directamente com a estruturação do modelo.

Com os presentes relatórios pretende-se dar cumprimento ao disposto nas alíneas a) e d) do n.º 1 do artigo 2.º do Caderno de Encargos, em função da alteração da ordem de realização de trabalhos acordada pelas entidades adjudicante e adjudicatária em reunião realizada no dia 27 de Janeiro de 2009.

#### a) Do projecto de estatutos de SRU, em que se procede à justificação das soluções propostas

As justificações das soluções propostas são as que se seguem, segundo a metodologia indicada em cima:

#### ARTIGO 5.º: Objecto

Nos termos do Decreto-Lei n.º 104/2004, de 7 de Maio (Regime Jurídico Excepcional da Reabilitação Urbana de Zonas Históricas e de Áreas Críticas de Recuperação e Reconversão Urbanística), "(...) os municípios podem criar empresas municipais de reabilitação urbana nas quais detenham a totalidade do capital social", para a promoção de "reabilitação urbana de zonas históricas e de áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística" (cf. artigo 2.º, n.º 1) (1).

Tais *Empresas Municipais* são as hoje reguladas pelo Regime Jurídico do Sector Empresarial Local (RJSEL – Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro), que se aplica subsidiariamente às Sociedades de Reabilitação Urbana, adiante designadas por SRUs (artigo 3.º, n.º 1, do Decreto-Lei n.º 104/2004, por força da revogação da Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto, pelo RJSEL).

<sup>1</sup> Excepcionalmente, o capital social pode ser repartido entre os municípios e o Estado, seja directamente, seja por pessoas colectivas da respectiva administração indirecta (cfr. n.ºs 2 e 3 do citado artigo 2.º). Não sendo esta, porém, uma hipótese em estudo, não será aqui desenvolvida.

O objecto social das SRUs (reabilitação urbana de zonas históricas e de áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística) constitui justamente um dos possíveis para as empresas municipais: a SRU é, portanto, uma empresa municipal de regime especial, cujo objecto se integra na "promoção do desenvolvimento local e regional" (artigo 21.º do RJSEL, em especial, n.º 2, alínea *b*)).

Todavia, podendo o objecto da SRU ir além da reabilitação urbana e da reconversão urbanística (isto é, outras actividades que se contenham no disposto no referido artigo 21.º do RJSEL), esta é o seu objecto principal, o que especializa o respectivo regime jurídico. Por essa razão, certos poderes como o licenciamento de loteamentos e obras, e expropriações, não poderiam ser utilizados fora da parte do objectivo directamente respeitante à reabilitação urbana.

Registe-se que, antes de iniciarem os procedimentos de reabilitação urbana e para adquirirem as suas competências, as SRUs necessitam de elaborar e aprovar os "Documentos Estratégicos" (artº 15º do D.L. 104/2004) para as respectivas Unidades de Intervenção (zonas históricas e áreas críticas carentes de intervenção). Estes Documentos, partindo de um diagnóstico da situação actual e de um conjunto de opções estratégicas de reabilitação, definem e caracterizam as intervenções nos edifícios e apresentam propostas de reabilitação em matéria de habitação, acessibilidades, equipamentos, infra-estruturas e espaço público.

Recorde-se também que as principais competências das SRUs, nas respectivas Zonas de Intervenção e depois da aprovação dos Documentos Estratégicos, compreendem o licenciamento e autorização de operações urbanísticas, a expropriação de bens imóveis e dos direitos a eles inerentes destinados à reabilitação urbana (bem como a constituição de servidões administrativas para os mesmos fins), a realização de operações de realojamento, a fiscalização de obras de reabilitação urbana, bem como o exercício das competências previstas na alínea *b*) do n.º 1 do artigo 42.º, no n.º 2 do artigo 44.º e no artigo 46.º, todos da Lei dos Solos.

Quer isto dizer que o objecto social de uma SRU, participada (ou não) por uma pluralidade de municípios, deve ser suficientemente abrangente para poder justificar o exercício das competências acima referidas.

No artigo 5.º do projecto de estatutos que agora se apresenta, teve-se em conta a criação de uma segunda empresa municipal cujo objecto é mais amplo e que se articulará com as SRU, pelo que o objecto desta não carecerá de uma previsão tão ampla como seria necessário sem o apoio daquela segunda empresa.

Tal pretende também tornar o objecto social da SRU mais fácil de gerir.

Note-se que a referência aos *Decretos Regulamentares*, no n.º 1, coloca em destaque o modo como se identificam as áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística, nos termos do artigo 41.º e seguintes da Lei dos Solos. Nos termos do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 104/2004, de 7 de Maio, parece pressupor-se que tais diplomas estejam já aprovados no momento de constituição da SRU. Mas a existência de zonas históricas como tal qualificadas em plano municipal de ordenamento do território parece ser suficiente para uma delimitação inicial do objecto da sociedade, permitindo dar início ao respectivo funcionamento, sem prejuízo de uma posterior – e eventualmente gradual ou faseada – densificação do objecto social.

A delimitação geográfica das zonas históricas deve fazer com recurso aos instrumentos de gestão territorial relevantes (designadamente, o plano director municipal).

O disposto no n.º 4 torna claro que a prossecução do objecto social da SRU pode depender da participação no capital social de outras empresas.

O disposto no n.º 5 refere-se a um instrumento fundamental da SRU: o contrato-programa, que as mesmas devem celebrar, desde logo, com os Municípios accionistas, e ao qual se aplica o disposto no artigo 23.º do RSEL e outras normas aí referidas.

#### ARTIGO 6.º: Capital

O artigo 2.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 104/2004, numa interpretação literal, faria supor que uma SRU apenas poderia ser participada por um único município (salva a possibilidade de participação do Estado no respectivo capital social – directamente, ou por via de entidades pertencentes à respectiva administração indirecta ou empresas públicas estaduais – cfr. n.ºs 2 e 3).

Há no entanto boas razões para sustentar que uma SRU pode ser participada por vários municípios:

- a) Verifica-se hoje em dia, em geral, o que pode chamar-se uma ampliação da dimensão local: isto é, uma boa parte das atribuições municipais são melhor prosseguidas quando a respectiva gestão se desenvolve num modelo de integração plurimunicipal, tomando em conta a própria realidade dos municípios vizinhos e respectivos impactos;
- b) No caso das SRUs, pode dizer-se, tendo em conta a possibilidade de participação do Estado no respectivo capital (cf. artigo 2.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 104/2004), que a ampliação da dimensão local, traduzida na participação de vários municípios no capital

social, constitui uma salvaguarda da própria iniciativa municipal frente ao Estado, consubstanciando uma concretização dos princípios constitucionais da descentralização administrativa e do princípio da subsidiariedade;

- c) A concretização dos referidos princípios constitucionais corresponde, portanto, a uma verdadeira materialização do interesse público em interesse local.

O Decreto-Lei n.º 104/2004, estabelecendo a possibilidade de criação de SRUs nos termos em que o faz, assume o princípio da territorialidade: em princípio, as SRUs, como os municípios que as criam, só podem desempenhar a sua actividade no respectivo território municipal (e dentro deste, nas zonas de intervenção que delimitam o seu objecto). Por essa razão, no acto de constituição de cada SRU é estabelecido o limite geográfico da área que irá ser sujeita a reabilitação urbana, que constitui a Zona de Intervenção da Empresa. Nas suas Zonas de Intervenção, as SRUs só exercem as suas competências nas áreas classificadas como Zonas Históricas, ou Áreas Críticas de Recuperação e Reconversão Urbanística.

Mas o princípio da territorialidade comporta excepções. Estas, no entanto, para serem justificáveis do ponto de vista legal, no caso em apreço, reclamam que possa demonstrar-se a racionalidade técnica da opção plurimunicipal:

- a) No que respeita à actividade em si mesma considerada: neste caso concreto, a reabilitação urbana, integrada num modelo SRU plurimunicipal, serve melhor os objectivos do próprio Decreto-Lei n.º 104/2004 e do RJSEL (no que respeita à concretização dos princípios orientadores das empresas encarregadas da promoção do desenvolvimento local e regional – artigo 22.º);
- b) No que respeita à sustentabilidade económico-financeira da actividade: neste caso concreto afigura-se que um modelo plurimunicipal é mais eficiente e mais eficaz do ponto de vista económico-financeiro, permitindo, por exemplo, minorar custos de transacção inerentes à constituição de SRUs diferentes por cada um dos municípios envolvidos e alavancar a capacidade de captação de investimento e financiamento externos, designadamente os previstos no QREN.

O conjunto de municípios que constituem a Comunidade Intermunicipal do Oeste poderá optar livremente pela constituição de uma SRU participada por todos os municípios, ou por duas ou mais SRUs, participadas por dois ou mais municípios, eventualmente agrupados por critérios de natureza geográfica, económica, social, cultural, ambiental e demográfica.

A opção por uma outra solução dependerá necessariamente de uma prévia ponderação dos planos estratégicos existentes ou em preparação e dos indicadores disponíveis sobre a região.

muito particularmente os respeitantes ao número de habitantes de cada concelho e ao respectivo PIB *per capita*. Poderão ser ainda levados em consideração critérios de identidade regional e a susceptibilidade de o agrupamento de municípios em duas ou mais SRUs poder potenciar a capacidade de captação de investimento e financiamento externo, designadamente por via dos fundos afectos ao QREN.

Adicionalmente, as zonas históricas e áreas críticas já existentes deverão ser levadas em consideração para a constituição da SRU, sendo certo que as novas áreas poderão ser introduzidas posteriormente, à medida que sejam aprovadas na Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.

No mesmo sentido, e como é habitual na constituição de uma SRU, deverá ser dada liberdade de decisão aos accionistas, em sede de assembleia geral, no que diz respeito ao tempo e modo de entradas no capital social, observando-se para este efeito o que dispõe o Decreto-Lei n.º 104/2004 e o Código das Sociedades Comerciais.

Finalmente, a SRU plurimunicipal deverá dar cumprimento às obrigações de controlo e reporte financeiro a cada município, previstos no RJSEL (cf. artigos 15.º, 16.º, 26.º, 27.º e 29.º). Para este efeito, deverá ser também quantificado o nível de comparticipações financeiras a realizar por contrato-programa, utilizando um sistema de contabilidade analítica, no qual se proceda a uma contabilização separada de custos e proveitos, por cada projecto e centro de custo.

A formulação encontrada para este artigo 6.º do projecto de estatutos salvaguarda as várias opções possíveis para a opção que entretanto se tomar quanto ao número de municípios participantes, e que terá que ser vista em conjunto com o problema do objecto (cfr. *supra*, artigo 5.º).

#### ARTIGO 9.º: Competências da assembleia geral

Neste artigo há a destacar dois aspectos.

Em primeiro lugar, retirou-se à assembleia geral a competência de que normalmente dispõe para a eleição dos membros do conselho de administração, mas não do respectivo presidente (n.º 1, al. *d*). Esta opção é em benefício da salvaguarda da posição dos vários municípios no contexto operacional da SRU: estes designam directamente o conselho de administração (artigo 11.º, n.º 2), mas o respectivo presidente continua a ser eleito pela assembleia geral, que assim, como órgão da sociedade onde os accionistas são representados, se responsabiliza pela respectiva escolha.

Em segundo lugar, poderá optar-se pela consagração de uma maioria qualificada de deliberação no seio da assembleia geral, justamente com o mesmo objectivo, e por forma a garantir que as suas decisões provêm de um consenso alargado (n.º 2). O *quantum* da maioria, porém, terá que ser escolhido em função do número de accionistas que a SRU vier a ter.

No que respeita à posição dos vários municípios accionistas na assembleia geral, sublinhe-se a importância da definição de orientações estratégicas relativas ao exercício da função accionista, nos termos do artigo 16.º do RJSEL.

Estes mecanismos devem ser complementados com a celebração de um acordo parassocial que defina a posição dos accionistas em relação às matérias que se entendam mais relevantes.

#### **ARTIGO 11.º: Composição do conselho de administração**

O número de membros do conselho de administração deve ser escolhido em função do número de accionistas (n.º 1), desde logo porque se consagra o direito de cada município accionista de designar um administrador, como forma de salvaguarda da posição dos vários municípios no contexto operacional da SRU (cfr. considerações a propósito do artigo 15.º).

#### **ARTIGO 15.º: Funcionamento do conselho de administração**

Neste domínio merece destaque o disposto no n.º 3.

Este modelo de SRU plurimunicipal (não confundir com *intermunicipal*, como seria se a empresa fosse – pudesse ser – criada pela Comunidade Intermunicipal do Oeste) obriga à previsão de mecanismos de funcionamento que salvaguardem a posição de cada município em relação às correspondentes zonas de intervenção, garantindo que aspectos essenciais da intervenção em dado município não são, enfim, determinados pelos demais contra a posição do próprio município interessado.

Na mesma lógica, certos poderes exercidos pelas SRUs (licenciamentos, expropriações, entre outros) estão pensados num contexto municipal, tendo, por conseguinte, que ser previstos mecanismos que, mais uma vez, salvaguardem o princípio da territorialidade.

Para este efeito, os mecanismos de ligação e comunicação entre a SRU e municípios accionistas, quando estejam em causa matérias que digam directamente respeito aos municípios em causa, deverão ficar previstos nos estatutos da SRU.

É justamente nesta lógica que o referido n.º 3 dispõe que “Quando esteja em causa qualquer iniciativa especificamente relativa a certa área crítica de recuperação e reconversão urbanística, ou a certa zona histórica, o conselho de administração só pode deliberar sobre a mesma quando a correspondente proposta parta do administrador designado pelo Município respectivo, nos termos do n.º 2 do artigo 11.º, ou quando o mesmo autorizar a respectiva apresentação por parte de outro administrador”. Assim, em lugar de se introduzirem regras especiais de votação no seio do conselho de administração – por exemplo, obrigando a que, nos casos referidos, o administrador designado pelo município em causa tivesse que votar favoravelmente (o que levantaria problemas dada a aplicação das regras do Código das Sociedades Comerciais) -, transfere-se a solução para o momento prévio da proposta.

Em suma, tratando-se de uma qualquer iniciativa *especificamente relativa* a certo município, só haverá deliberação do conselho de administração quando o próprio município o permita.

Esta opção estatutária deve ser complementada com a celebração de contratos de gestão entre cada município e o administrador por si designado, estabelecendo os respectivos deveres, nos termos do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de Março (estatuto do gestor público), que é subsidiariamente aplicável a estas empresas por força do disposto no artigo 47.º, n.º 4, do RJSEL.

Assim, estes contratos de gestão, em conjunto com os contratos-programa (artigo 5.º), e com a fixação de orientações estratégicas para o exercício da função accionista e acordos parassociais (artigo 9.º), formam um acervo de possibilidades de controlo da actividade da empresa por parte dos municípios que lhes permite a salvaguarda dos deveres que lhes são legalmente impostos numa medida muito considerável. Naturalmente, todo este sistema pressupõe um entendimento prévio dos municípios accionistas quanto à função da própria empresa, que nenhum mecanismo jurídico pode, por si, fornecer ou garantir.

#### **ARTIGO 20.º: Pessoal**

A redacção proposta para o artigo 20.º, em matéria de pessoal, reflecte as alterações introduzidas neste domínio pelos artigos 45.º e 46.º do RJSEL.

**ARTIGO 21.º: Aplicação de resultados**

O disposto no artigo 21.º em matéria de aplicação de resultados não deve fazer esquecer as obrigações legais no que respeita à constituição de reservas, nos termos do artigo 30.º do RJSEL.

**ARTIGO 23.º: Comissão local de acompanhamento**

Esta sugestão resulta da observação de outras experiências de constituição de SRUs, e é aconselhada por diversas normas do Decreto-Lei n.º 104/2004 (por exemplo, artigos 13.º e 16.º). Não se confunde com a comissão especial de apreciação, prevista no artigo 11.º daquele diploma legal.

**b) Do projecto de estatutos de empresa municipal, em que se procede à justificação das soluções propostas**

As justificações das soluções propostas são as que se seguem, segundo a metodologia indicada no início da parte III:

**ARTIGO 1.º: Forma e denominação**

Deve salientar-se que por força da titularidade do capital (cfr. *infra*, artigo 6.º), esta empresa será sempre uma empresa municipal (EM), dado que os municípios, directa, ou indirectamente por força da sua influência dominante nas SRU, têm sobre ela uma influência dominante.

**ARTIGO 5.º: Objecto**

Em primeiro lugar, a proposta de criação da Empresa Municipal ora em causa resulta da ponderação das restrições que resultariam da opção de constituição de uma SRU de objecto alargado.

Com efeito, caso se optasse pelo alargamento do objecto social da SRU ou SRU(s) às actividades que se enquadrem na óptica do desenvolvimento local e regional, deveriam ser

observados, consoante os casos, os princípios orientadores que se encontram listados no artigo 22.º do RJSEL. Para este efeito, tais empresas teriam de:

- a) Conformar, regular e transformar a ordem económico-social na circunscrição local e regional, sem discriminação das zonas rurais e do interior;
- b) Promover o crescimento económico local e regional, apoiando as actividades e as valências próprias, eliminando assimetrias no território nacional;
- c) Desenvolver actividades empresariais na circunscrição territorial e regional, integrando-as no contexto de políticas económicas estruturais de desenvolvimento tecnológico e criação de redes de distribuição;
- d) Promover investimento de risco e de actividades empreendedoras e inovadoras;
- e) Optimizar os recursos oriundos de programas de apoio financeiro nacionais e comunitários;
- f) Garantir o fornecimento de serviços ou a gestão de actividades que exijam avultados investimentos na criação ou no desenvolvimento de infra-estruturas;
- g) Cumprir obrigações específicas, relacionadas com a segurança, com a continuidade e qualidade dos serviços e com a protecção do ambiente e qualidade de vida, devendo tais obrigações ser claramente definidas, transparentes, não discriminatórias e susceptíveis de controlo.

Registe-se finalmente que a(s) SRU(s) deve ser extinta uma vez concluída a intervenção, revertendo os bens da empresa extinta para os respectivos accionistas na proporção das suas participações (artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 104/2004).

Tal significa que, pretendendo-se para a(s) empresa(s) em questão um objecto social que possa ir além da reabilitação urbana, aquando da conclusão das intervenções de reabilitação, a(s) empresa(s) terá(terão) que ser reestruturada(s), ou mesmo radicalmente transformada(s), para poder continuar a existir legalmente.

É neste contexto que, em lugar da ampliação do objecto da(s) SRU(s) propriamente dita(s), se optou por sugerir a criação de uma segunda empresa, uma EM, que em termos de objecto e de participações sociais não está legalmente sujeita às mesmas restrições das SRU.

A opção pela referência ao Capítulo III da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro (empresas encarregadas da promoção do desenvolvimento económico local e regional) – cfr. n.ºs 1 e 2 do

artigo 5.º do estatutos – pretende estabelecer um objecto suficientemente amplo, e de acordo com as exigências do RJSEL, que permita à EM desenvolver uma actividade complementar e ao mesmo tempo mais geral que a das SRU. A especificação constante do n.º 3 – “a promoção do crescimento económico local e regional, a eliminação de assimetrias e o reforço da coesão económica e social local e regional, sem prejuízo da eficiência económica e do respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência” – esclarece que a delimitação do objecto da EM é de molde a permitir a participação das SRU no respectivo capital social, sem prejuízo do alargamento de objecto que as várias alíneas do n.º 3 possibilitam (e que reproduzem o n.º 2 do artigo 21.º do RJSEL).

É, no entanto, desejável que se proceda a uma maior concretização do objecto da empresa, o que, no entanto, só pode fazer-se tendo em conta opções que extravasam o modelo jurídico.

O disposto no n.º 4 – que estabelece que a actividade da EM “tem por destinatários essenciais os seus accionistas, designadamente através da prestação de serviços nos domínios e âmbito estabelecidos nos números anteriores” – é apenas uma possibilidade, e só se compreende no contexto da consagração estatutária de uma relação *in house* entre a empresa e os seus accionistas, o que é relevante para efeitos de aplicação do regime da contratação pública hoje previsto no Código dos Contratos Públicos, designadamente, no tocante a procedimentos pré-contratuais. Não é imperativo que tal conste dos estatutos, mas apenas que seja esse o contexto da actividade da EM, em termos substanciais. Esta opção, porém, vincula a actividade da EM naquele sentido (o que não impede que possa prestar serviços a terceiros, mas devendo então essa parcela da sua actividade ser muito reduzida, quando em comparação com a restante). Sobre este aspecto são relevantes as considerações a respeito do artigo 6.º dos estatutos.

Os contratos-programa são aqui uma figura essencial, nos termos do n.º 5.

#### ARTIGO 6.º: Capital

A estrutura accionista aqui proposta resulta de considerações já antes expandidas em documento anterior. Optou-se, no entanto, por algumas alterações em relação ao expandido em tal documento, em suma pelas razões que se seguem.

No que respeita às participações públicas, há que observar o seguinte: não é imperativo que as mesmas sejam maioritárias, no seu conjunto, para que a empresa constitua uma empresa municipal. Com efeito, nos termos do da alínea *b)* do n.º 1 do artigo 3.º do RJSEL, basta que os municípios possam exercer uma influência dominante por força do direito de designar ou

destituir a maioria dos membros do órgão de administração, para que continuemos em presença de uma empresa municipal (pública) para efeitos do regime em questão.

No entanto, uma participação pública maioritária no capital social, por parte das várias SRU (e não apenas de uma), em conjunto com a Comunidade Intermunicipal do Oeste, serve um objectivo duplo. Em primeiro lugar, permite que a EM continue sob o controle indirecto dos municípios accionistas das SRU, por via destas, e que as mesmas possam transportar directamente para a EM, por via da função accionista, o seu entendimento quanto à actividade desta última, uma lógica de estratégia alargada que dê um sentido e coerência gerais à actividade das próprias SRU, isoladamente. Em segundo lugar, coloca a experiência e vocação intermunicipal da Comunidade Intermunicipal do Oeste no interior da própria estrutura accionista, acentuando uma visão de conjunto da estratégia da EM. Isto mesmo pode reflectir-se na designação dos membros do conselho de administração, por exemplo, concedendo à Comunidade Intermunicipal do Oeste o direito de designar um administrador.

Não tem que ser necessariamente assim, porém. Em lugar das SRU, podem os municípios participar directamente no capital da EM: mas então poderá perder-se, pelo menos em parte, a posição privilegiada destas para determinar a actividade da EM. Em lugar da Comunidade Intermunicipal do Oeste, podem os municípios assumir a correspondente posição minoritária; mas então as participações públicas seriam todas tributárias dos municípios, directa ou indirectamente, o que pode não oferecer grande interesse substancial.

Como se disse a respeito de outros aspectos, a opção por qualquer destes modelos implica opções estratégicas que extravasam plano jurídico.

Já no que respeita à participação de capital privado, cumpre sublinhar vários aspectos.

Em primeiro lugar, cumpre sublinhar que a natureza municipal (pública) da empresa não exige uma maioria pública no capital social, bastando por exemplo que os municípios tenham o direito de designar, como visto, a maioria dos membros do conselho de administração. Uma maioria pública no capital social é, no entanto, aconselhável para um controlo mais próximo da empresa.

Em segundo lugar, deve salientar-se, porém, que a possibilidade de uma relação *in house* entre a EM e os seus accionistas implica que a participação do capital privado seja claramente minoritária, não bastando apenas a influência dominante por parte dos accionistas públicos, no sentido, portanto, em que estes podem determinar em absoluto o desenvolvimento da actividade da empresa. Importa ainda ter presente que a escolha do parceiro privado está sujeita às regras da contratação pública, nos termos do Código dos Contratos Públicos.

**ARTIGO 9.º: Assembleia geral**

Na sequência do comentário ao artigo 6.º, faz-se apenas notar que pode introduzir-se uma regra de maioria qualificada de votação em assembleia geral em consonância, por exemplo, com uma participação maioritária das SRU no capital social.

**ARTIGO 11.º**

Num eventual n.º 2 poderá consagrar-se que a Comunidade Intermunicipal do Oeste tenha o direito de designar um administrador, de acordo com expandido *supra*, a respeito do artigo 6.º.

**ARTIGO 20.º: Pessoal**

A redacção proposta para o artigo 20.º, em matéria de pessoal, reflecte as alterações introduzidas neste domínio pelos artigos 45.º e 46.º do RJSEL.

**ARTIGO 21.º: Aplicação de resultados**

O disposto no artigo 21.º em matéria de aplicação de resultados não deve fazer esquecer as obrigações legais no que respeita à constituição de reservas, nos termos do artigo 30.º do RJSEL.

## *Tecnopiano*

Estudo para a Criação de um Modelo  
Inovador de Sociedade de Reabilitação  
Urbana, susceptível de ser participada pelos  
diversos Municípios que compõem a  
DesteCIM - Comunidade Intermunicipal do  
Oeste\*

Contrato n.º 765

**Relatório Final**

ED.: A

REV.: 01

B) Definição do Modelo de Sustentabilidade  
Económico-Financeira

**COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO OESTE**

Contrato n.º 765

"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"

**Relatório Final****B) Definição do Modelo de Sustentabilidade Económico-Financeira****1. Introdução**

A Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro dispõe sobre o regime jurídico do Sector Empresarial Local, consagrando, no aspecto ora em apreço, uma flexibilidade de actuação que não seria alcançável no enquadramento administrativo tradicional do Estado ou da administração Autárquica

De notar que o movimento de descentralização de administração pública motiva um aumento das atribuições a cargo dos municípios. Com o enquadramento jurídico Empresarial Local, é natural que partes das atribuições municipais adoptem o modelo empresarial como forma de busca de uma maior eficiência e objectividade adequada à prossecução das competências municipais.

**2. Considerações sobre o Modelo de Sustentabilidade**

A iniciativa empresarial pública parece que deve ter limites. Por um lado, não deve prosseguir actividades puramente administrativas que devem ser desempenhadas no âmbito dos instrumentos públicos tradicionais. Por outro lado, não deve colidir com as actividades em que a iniciativa empresarial privada pode ser autónoma e eficiente.

Consequentemente, a actividade societária das empresas em análise, deve conformar-se com o modelo previsto na legislação vigente aplicável, nomeadamente, a Gestão e



- e) As novas tendências de avaliação do desempenho da gestão (em que os custos de estrutura, ou custos fixos, por não serem da responsabilidade do gestor, deverão ser neutros, na referida avaliação de desempenho);
- f) Os projectos a desenvolver pela SRU, em princípio, deverão apresentar resultados equilibrados (artº 31º, Lei nº 53-F/2006, de 29/Dez);
- g) Evitar resultados operacionais negativos, a serem cobertos por transferências financeiras providas dos orçamentos municipais;
- h) A necessidade de dotar de capital próprio suficiente futuras eventuais sociedades instrumentais, que complementem o objecto da SRU.

Em termos operacionais deve atender-se:

- a) À análise e compatibilização das necessidades de informação de cada accionista (Município e/ou outra Entidade);
- b) À análise das fontes de financiamento de suporte à viabilidade da(s) SRU(s) e a sua inclusão no Modelo de Sustentabilidade;
- c) Elaboração do Modelo de Sustentabilidade Económica Financeira nas vertentes legal/estatutária;
- d) Definição dos requisitos legais de informação e do reporte exigido pelos diferentes accionistas (Municípios) e outras Entidades (Administração Central e Tribunal de Contas, etc.)

Para a viabilização sustentada das SRU's, viabilidade económica e equilíbrio financeiro, numa base anual e por Projecto, que necessariamente não se pode desenvolver numa óptica pura de economia de mercado, propõe-se:

### 3.2. Custos

- a) Que os custos de actividade tenham suporte nos Projectos desenvolvidos (a SRU só incorre em custos variáveis na justa medida em que tem actividade que os suporte) e nos proveitos resultantes da Prestação de Serviços;
- b) Que os custos do investimento em Projectos sejam recuperados através dos proveitos que resultam dos valores de realização (venda) dos próprios Projectos e da realização das mais-valias neles introduzidas;
- c) Os custos de estruturas serem distribuídos, segundo critérios a estabelecer adequadamente aos projectos e Prestações de Serviços.

- d) Que os custos de estruturas (por natureza fixos) que não imputáveis a Projectos ou Prestação de Serviços, sejam comparticipados pelos accionistas que nela participam societariamente, na respectiva proporção, por transferências financeiras, com base num contrato de gestão ou num contrato-programa ou, em alternativa, através de candidatura a outros apoios de natureza financeira.

### 3.3. Proveitos

Que a realização dos proveitos da SRU tenham como fonte, entre outros:

- a) As comissões de gestão que lhe sejam devidas por serviços prestados no âmbito dos processos de reabilitação;
- b) As comparticipações, os subsídios, as dotações e donativos de qualquer espécie que lhe sejam atribuídos;
- c) Os rendimentos de bens próprios;
- d) O produto da Prestação de Serviços;
- e) Qualquer outro património ou receitas que lhe sejam atribuídas ou lhe possam advir do exercício do seu objecto social, nos termos da lei;
- f) Os proveitos financeiros ou dividendos gerados por aplicações financeiras ou de capital.

O resultado dos exercícios poderão ser distribuídos na proporção societária conforme deliberação estatutária dos accionistas.

## 4. Controlo Económico-Financeiro

A sustentabilidade Económico-financeira, respeitando os requisitos legais e estatutários, tem necessariamente uma perspectiva de longo prazo, mas assente nos resultados económico-financeiros de cada exercício e em planos plurianuais resultantes das características das fases do "ciclo-de-vida" dos Projectos em que interfere.

Consequentemente, é de considerar o seguinte Planeamento, Monitorização e Controlo Económico e Financeiro.

- a) Planeamento
  - Plano de Actividades
  - Plano de Investimentos
  - Orçamento Plurianual de Exploração
  - Orçamento Plurianual de Tesouraria
  - Orçamento Especializado por Exercício



## ***Tecnoplano***

Estudo para a Criação de um Modelo  
Inovador de Sociedade de Reabilitação  
Urbana, susceptível de ser participada pelos  
diversos Municípios que compõem a  
OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do  
Oeste"

Contrato n.º 765

**Relatório Final**

ED.: A

REV.: 01

C) Definição das Unidades Operacionais  
de Reabilitação

**Comunidade Intermunicipal do Oeste**

Contrato n.º 765

"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"

**Relatório Final****C) Definição das Unidades Operacionais de Reabilitação****1. Introdução**

O artigo 3.º das Cláusulas Técnicas do Caderno de Encargos estipula a necessidade de desenvolvimento do processo para as declarações das Áreas Críticas de Recuperação e Reversão Urbanística relativamente às zonas potenciais para o desenvolvimento das acções de reabilitação nos diversos concelhos, de forma a que sobre elas se desenvolvam acções inovadoras de reabilitação urbana.

Para o referido efeito, afigura-se necessário que cada um dos municípios accionistas da Sociedade de Reabilitação Urbana proceda à delimitação das zonas e definir como áreas críticas de recuperação e reversão urbanística. No presente estudo, e dando cumprimento ao solicitado, realizou-se a delimitação cartográfica à escala 1:10000 sobre a cartografia existente e disponibilizada (constando deste relatório uma tabela com a localização de todas as unidades operacionais de reabilitação a delimitar).

Considerando que o enunciado concreto dos aspectos económicos, sociais, urbanísticos e arquitectónicos que devem fundamentar o pedido de Declaração nos termos previstos no artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro (Lei dos Solos) depende do contexto e necessidades concretas de cada município, optou-se por remeter a definição de tal enunciado para um anexo a preparar por cada Câmara Municipal, de acordo com a fundamentação que concretamente lhe seja aplicável, o qual deverá constar da proposta a apresentar à Assembleia Municipal.

Por fim, sugere-se igualmente que na deliberação de cada Assembleia Municipal conste a previsão da solicitação ao Governo da atribuição do direito de preferência a cada Município nas transmissões a título oneroso, entre particulares, dos edifícios, nos termos dos artigos 27.º e 28.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro.

Assim, apresentam-se, na alínea C) deste relatório, os seguintes documentos:

1. Minuta de Proposta da Câmara Municipal à Assembleia Municipal respeitante às declarações das Áreas Críticas de Recuperação e Reconversão Urbanística.
2. Minuta de Acta de Assembleia Municipal para a apreciação da proposta identificada no número anterior.
3. Delimitação cartográfica à escala 1:10.000 das Unidades fornecidas pelos diversos Municípios durante a prestação de serviços;

Nota: Nem todos os municípios apresentaram propostas de Unidades Operacionais de Reabilitação devidamente fundamentadas e/ou cartografadas.

**2. Minuta de Proposta da Câmara Municipal à Assembleia Municipal****CÂMARA MUNICIPAL DE ...****PROPOSTA N.º .../...**

Deliberação de proposta à Assembleia Municipal de delimitação da área crítica de recuperação e reconversão urbanística de ..., para posterior submissão ao Governo para a respectiva declaração, por Decreto, e deliberação de solicitação ao Governo da atribuição do direito de preferência na mesma área, ao abrigo da Lei de Solos

Pelouro: Vereador ...

Considerando que:

*Enunciado geral dos aspectos económicos, sociais, urbanísticos e arquitectónicos que fundamentam o pedido de Declaração nos termos previstos no artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro (Lei dos Solos).*

Tendo em vista permitir uma intervenção expedita na zona, e porque se encontram reunidas as condições legais para o efeito, importa delimitar a área de ..., deste concelho, como área crítica de recuperação e reconversão urbanística, ao abrigo e para os efeitos dos artigos 41.º a 46.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro.

A futura ACRRU (Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística) da ... localizar-se-á na ...

De igual modo se torna necessário solicitar ao Governo a atribuição do direito de preferência ao Município de ... nas transmissões a título oneroso, entre particulares, dos edifícios, nos termos dos artigos 27.º e 28.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro, sem dependência de prazo, até à extinção da referida declaração de área crítica de recuperação e reconversão urbanística, uma vez que o município pode vir a ter interesse na aquisição de imóveis que sejam transaccionados na zona, de modo a viabilizar a respectiva reabilitação.

Assim, tenho a honra de propor ao Plenário da Câmara Municipal de ... ao abrigo do disposto na alínea b) do n.º 3 do artigo 53.º e na alínea a) do n.º 6 e alínea d) do n.º 7 do artigo 64.º da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro:

1 - Que delibere propor à Assembleia Municipal de ... a aprovação da delimitação da Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística da ..., conforme documento de fundamentação e planta anexos à presente deliberação e que dela fazem parte integrante, para posterior submissão ao Governo para declaração da área crítica de recuperação e reconversão urbanística, por Decreto, nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro.

2 - Que delibere solicitar ao Governo a atribuição do direito de preferência ao Município de ... nas transmissões a título oneroso, entre particulares, dos edifícios, nos termos dos artigos 27.º e 28.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro, e aprove para o efeito a delimitação da mesma área descrita no número anterior e delimitada na planta anexa à presente deliberação e que dela faz parte integrante, sem dependência de prazo, até à extinção da declaração de área crítica de recuperação e reconversão urbanística a que se refere o número anterior.

O Presidente

O Vereador

...

...

#### ANEXOS:

1. Documento de Fundamentação da Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística;
2. Planta com delimitação cartográfica a Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística escala 1:10.000.

### 3. Minuta de Acta de Assembleia Municipal

#### ASSEMBLEIA MUNICIPAL DE...

#### SESSÃO EXTRAORDINÁRIA DA ASSEMBLEIA MUNICIPAL DE ..., REALIZADA NO DIA...

#### ACTA N.º ...

No dia ..., reuniu na sua sede, sita em ..., a Assembleia Municipal de ..., sob presidência de ..., coadjuvado por ...

Assinaram a "lista de presenças" os seguintes Deputados Municipais:

...

Às ... horas, constatada a existência de *quórum*, o Senhor Presidente declarou aberta a reunião, entrando-se, de imediato, no período destinado à intervenção do público.

#### INTERVENÇÃO DO PÚBLICO

...

O Senhor Presidente da Mesa, terminado o período de intervenção do público, deu-o por encerrado, declarando aberto o período de Antes da Ordem do Dia.

#### ANTES DA ORDEM DO DIA

...

O Senhor Presidente da Mesa, terminado o período de Antes da Ordem do Dia, deu-o por encerrado, declarando aberto o período da Ordem do Dia da presente Sessão Extraordinária, que tinha para discussão e votação o seguinte Ponto Único:

#### PONTO ÚNICO

Apreciação da Proposta da Câmara Municipal de delimitação da Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística de ..., para posterior submissão ao Governo para a respectiva declaração, por Decreto, e de deliberação de solicitação ao Governo da atribuição do direito de preferência na mesma área, ao abrigo da Lei de Solos.

O Senhor Presidente da Câmara, no uso da palavra para apresentação da proposta, em representação da Câmara Municipal, começou por dizer que ...

*Enunciado geral dos aspectos económicos, sociais, urbanísticos e arquitectónicos que fundamentam o pedido de Declaração nos termos previstos no artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro (Lei dos Solos).*

*Tendo em vista permitir uma intervenção expedita na zona, e porque se encontram reunidas as condições legais para o efeito, importa delimitar a área de ..., deste concelho, como Área*

*Crítica de Recuperação e Reversão Urbanística, ao abrigo e para os efeitos dos artigos 41.º a 46.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro.*

*A futura ACRRU (Área Crítica de Recuperação e Reversão Urbanística) da ... localizar-se-á na*

...

*De igual modo se torna necessário solicitar ao Governo a atribuição do direito de preferência ao Município de ... nas transmissões a título oneroso, entre particulares, dos edifícios, nos termos dos artigos 27.º e 28.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro, sem dependência de prazo, até à extinção da referida declaração de Área Crítica de Recuperação e Reversão Urbanística, uma vez que o município pode vir a ter interesse na aquisição de imóveis que sejam transaccionados na zona, de modo a viabilizar a respectiva reabilitação.*

*Assim, tenho a honra de, em nome da Câmara Municipal, propor ao Plenário da Assembleia Municipal a aprovação da proposta de delimitação da Área Crítica de Recuperação e Reversão Urbanística da ..., conforme documento de fundamentação e planta anexos à presente deliberação e que dela fazem parte integrante, para posterior submissão ao Governo para declaração da Área Crítica de Recuperação e Reversão Urbanística, por Decreto, nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro.*

*Mais proponho a aprovação da proposta de solicitação ao Governo da atribuição do direito de preferência ao Município nas transmissões a título oneroso, entre particulares, dos edifícios, nos termos dos artigos 27.º e 28.º do Decreto-Lei n.º 794/76, de 5 de Novembro, e aprove para o efeito a delimitação da mesma área descrita no número anterior e delimitada na planta anexa à presente deliberação e que dela faz parte integrante, sem dependência de prazo, até à extinção da declaração de área crítica de recuperação e reversão urbanística a que se refere o número anterior.*

O Senhor Presidente da Mesa encerrou o debate e de seguida submeteu à votação a proposta, tendo a Assembleia deliberado aprová-la *por unanimidade/por maioria, com os votos favoráveis do ... e a abstenção de ...*

E nada mais havendo a tratar, foi a reunião da Assembleia dada por encerrada, da qual foi lavrada a presente acta, a qual, depois de lida e aprovada, vai ser assinada pelo seu Presidente e pelo Secretário.

O Presidente

O Secretário

**ANEXOS.**

1. Documento de Fundamentação da Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística;
2. Planta com delimitação cartográfica a Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística escala 1:10.000.

#### 4. Delimitação Cartográfica das Unidades Operacionais de Reabilitação

A quadro que se segue resume a informação disponibilizada pelos diversos Municípios em relação às propostas de Unidades Operacionais de Reabilitação.

<i>Data</i>	<i>Localização</i>	<i>Observações</i>
<b>ALCOBAÇA</b>		
Até à data não foi entregue qualquer informação referente a áreas críticas e susceptíveis de reabilitação urbana/recuperação urbanística, bem como de actuais ou futuras candidaturas ao programa QREN.		
<b>ALENQUER (Carta de 15-10-2008, Ref CMA: 8149)</b>		
A carta supra mencionada não identifica claramente as áreas críticas susceptíveis de reabilitação/recuperação urbanística, bem como áreas definidas no âmbito de candidaturas ao QREN. Foram fornecidos desenhos identificando diversas zonas de interesse, nomeadamente:		
26-06-2009	U6.dwg -- Encosta Nascente de Vila de Alenquer	6a - Recuperação paisagística da encosta a Norte da Quinta do Brandão; 6b - Estrutura verse principal a salvaguardar e recuperar.
26-06-2009	U7.dwg - Romeira	7a - Integração paisagística do espaço envolvente da porta nascente; 7b - Reperfilamento da EN1 na entrada de Alenquer; 7c - Parque de Exposições.
26-06-2009	U8.dwg - Complexo Desportivo e Escola de Paredes	8a - Recuperação paisagística da Ribeira de Paredes; 8b - Qualificação da envolvente do Pavilhão Gimnodesportivo; 8c - Plano de Pormenor da Quinta de Sta Teresa.
26-06-2009	U9.dwg -- Paredes	9a - Plano de Pormenor de Paredes; 9b - Requalificação do Campo de Futebol do Sport de Alenquer e Benfica; 9c - Qualificação dos espaços envolventes aos conjuntos habitacionais de Paredes; 9d - Recuperação do Palácio do Brandão; 9e - Plano de Pormenor da Quinta do Brandão; 9f - Plano de Pormenor do Casal de Sto António.
<b>ARRUDA DOS VINHOS (Carta de 13-08-2008, Ref MAV:203/2008/DPGU)</b>		
data não visível no desenho entregue	Zona Histórica da Vila de Arruda dos Vinhos	A delimitação da área abrangida encontra-se definida no desenho anexo à carta supra referenciada, aprovada em Assembleia Municipal de Arruda dos Vinhos.
<b>BOMBARRAL (Carta de 07-10-2008, Ref CMB:1024/DOPPU/SAOP/08)</b>		
Desenho não datado	Diversas áreas foram identificadas como críticas e susceptíveis de reabilitação urbana/recuperação urbanística	Fotografia aérea anexa à carta supra mencionada ilustra diversas áreas de interesse para o município.
	Requalificação urbanística da entrada sul da vila do Bombarral	Candidatura ao QREN
	Requalificação da frente ribeirinha da vila do Bombarral	Candidatura ao QREN



<i>Data</i>	<i>Localização</i>	<i>Observações</i>
Out 2008	Centros Históricos - Sítio /Nazaré /Pederneira	A delimitação das áreas abrangidas encontram-se definidas no desenho anexo à carta supra referenciada.  Prevê-se ainda a criação de um transporte urbano (teleférico), que irá ligar a parte alta (Pederneira) à parte baixa (Praia), de Nazaré, além da previsível criação de um novo terminal rodoviário e outros equipamentos, nesta nova centralidade, com objectivos de Revitalização Urbana.
<b>ÓBIDOS (E-mail de 10-12-2008 de geral@CM-obidos.pt para Tânia@am-oeste.pt - entregue em papel)</b>		
10-12-2008	Óbidos (intra-muralhas e arrabalde)	Em conformidade com a área de intervenção apresentada no âmbito de uma candidatura ao QREN para reabilitação urbana.
10-12-2008	A-da-Gorda	Em conformidade com área de intervenção do plano de pormenor de salvaguarda (em elaboração).
10-12-2008	Núcleo antigo de A-dos-Negros	
10-12-2008	Núcleo antigo de Gaeiras	
10-12-2008	Núcleo antigo de Arelho	
10-12-2008	Núcleo antigo de Amoreira	
10-12-2008	Núcleo antigo Olho Marinho	
10-12-2008	Núcleo antigo de Sobral da Lagoa	
<b>PENICHE (Carta de 12-12-2008, Ref AMO: 2008/1974)</b>		
Nov 2008	Atouguia da Baleia	Escala 1:5000
Nov 2008	Casal da Ponte - Atouguia da Baleia	Escala 1:5000
Nov 2008	Peniche	Escala 1:5000
Nov 2008	Ilha do Baleal - Ferrel	Escala 1:5000
Nov 2008	Ferrel	Escala 1:5000
Nov 2008	Serral D'El Rei	Escala 1:5000
<b>SOBRAL DE MONTE AGRAÇO (Carta de 29-02-2009, Ref MDMA: 00484)</b>		
<b>Freguesia de Sobral de Monte Agraço</b>		
	Regeneração de espaços públicos	
<b>Vila do Sobral de Monte Agraço</b>		
	Av. Marquês de Pombal	Intenção de candidatura ao QREN
	Praceta 25 de Abril	Intenção de candidatura ao QREN
	Praceta Dr.º António Luis Borges (Pr. das Banderreiras)	Intenção de candidatura ao QREN
	Rua 5 de Outubro	Intenção de candidatura ao QREN
	Envolvente do Moinho do Alto Sobral	
	São Salvador do Mundo - Capela romano-gótica	Imóvel de interesse público
	Ponte, Casal da Azenha do Reposo	
	<i>Edifícios Públicos:</i>	
	Escola Primária Luís de Moura	

<i>Data</i>	<i>Localização</i>	<i>Observações</i>
	Matadouro Municipal	
	Edifício (Habitacional e antigo Posto da GNR)	
	Mercado Municipal	Intenção de candidatura ao QREN
	(localidade não legível)	
	Moradia pertencente ao General França Borges	
	Antigo Edifício do mercado Municipal	
<b>Freguesia de Santo Quintino</b>		
	Regeneração de espaços públicos	
	Igreja de Santo Quintino	Monumentos Nacionais
	Cemitério de Santo Quintino (envolvente)	
	Redutos e vias de comunicação das linhas de Torres, (Forte de Alquidão, Forte do Simplicio, Forte Machado, Forte do Trinta e Forte Novo e troços de calçada de estradas militares)	Candidatura aprovada e obra a decorrer.
	<i>Edifícios Públicos:</i>	
	Quinta Sr. da Piedade de Santo Quintino (Parte do Edifício)	
	Moinho do Raposo	
<b>Freguesia da Sapataria</b>		
	<i>Edifícios Privados:</i>	
	Quinta Nova de Nossa Senhora, Casal Cochim	
	Quinta dos Freixos, Pêro Negro	
Nota: Não foram entregues delimitações das áreas de interesse em dwg georeferenciavel.		
<b>TORRES VEDRAS (Carta de 6-11-2008, Ref AMO: 2008/1265)</b>		
Jun 2008	Centro Histórico de Torres Vedras	Classificado como Área Crítica de Recuperação e Reconversão Urbanística, mediante autorização publicada através do Decreto nº13/2000 de 10 de Julho. O enquadramento e a delimitação da área abrangida encontra-se explicitados nas plantas a02 e a04.
Out 2008	Eixo urbano compreendido entre o Parque Regional de Exposições e o Mercado Municipal	A CM apresentou a 24-10-2008 candidatura ao instrumento de política "Parcerias para Regeneração Urbana", inscrito no Eixo2 - Desenvolvimento das Cidades e dos Sistemas Urbanos, do Programa Operacional Regional do Centro.  O enquadramento e a delimitação da área abrangida encontra-se explicitados nas plantas 01 e 02.

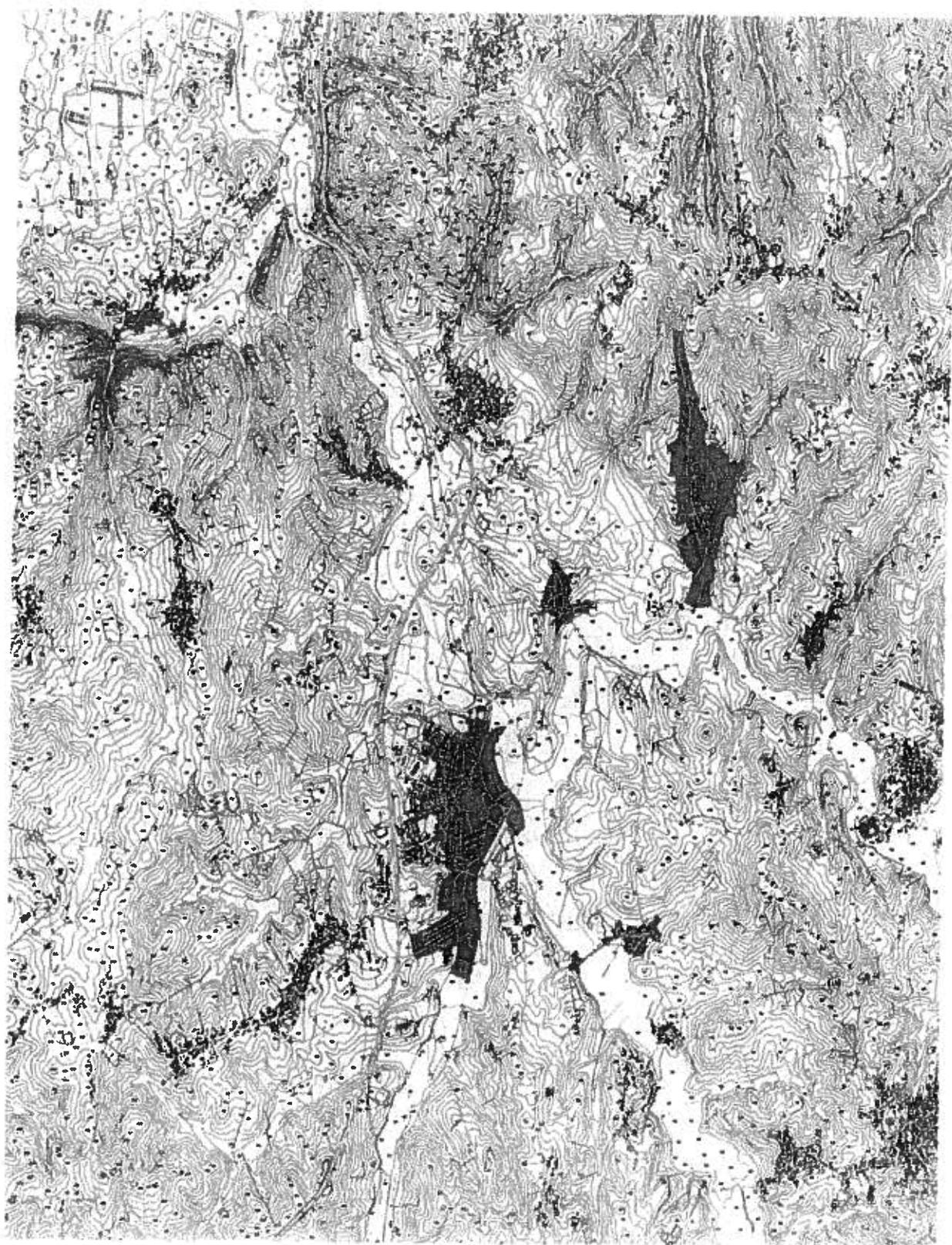
## 5. Bitmaps das Áreas de cada Município

Juntam-se Bitmaps, nos quais as zonas assinaladas a verde dizem respeito às áreas de intervenção de cada Município mencionado em 4.

**Arruda dos Vinhos**



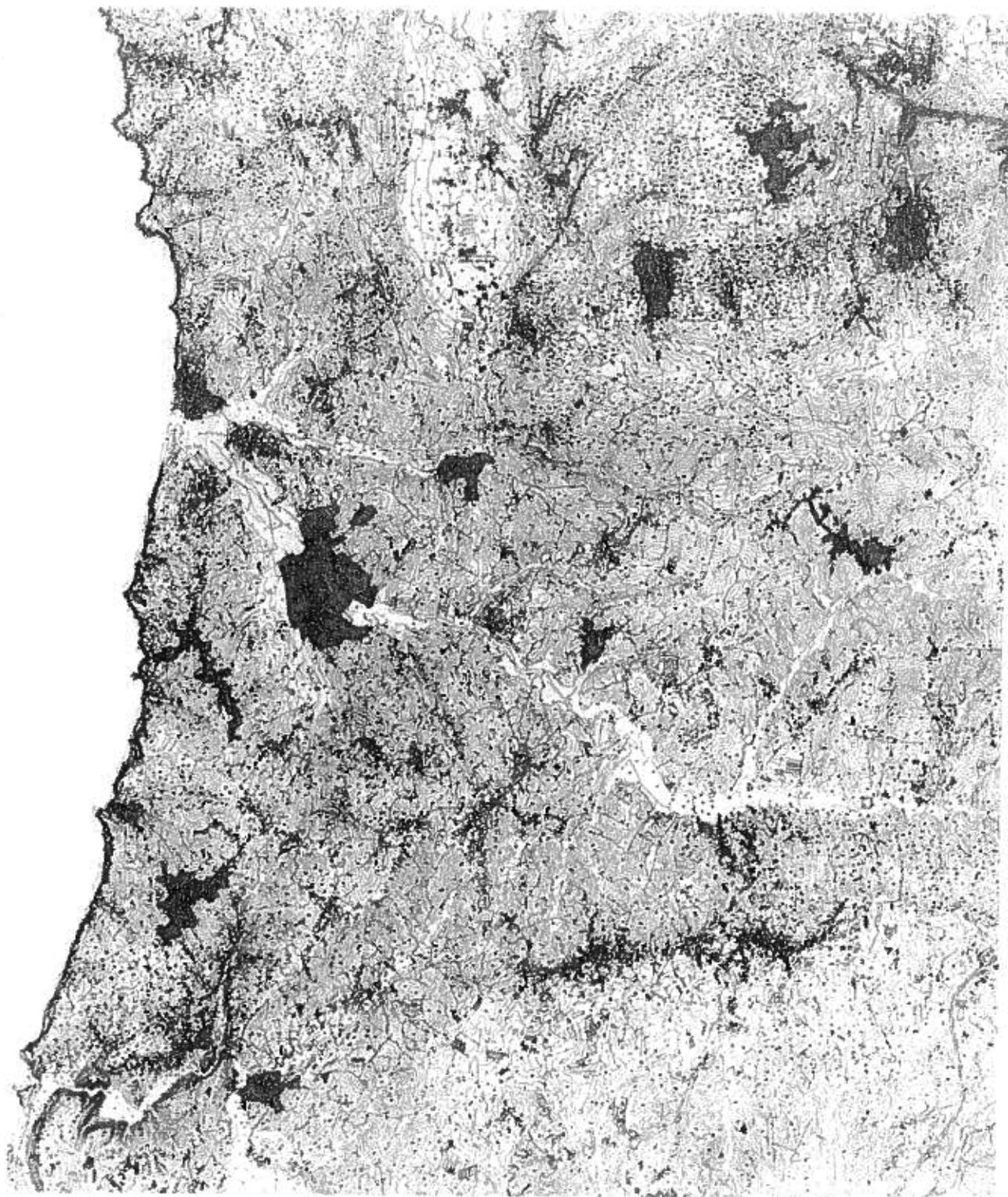
**Bombarral**



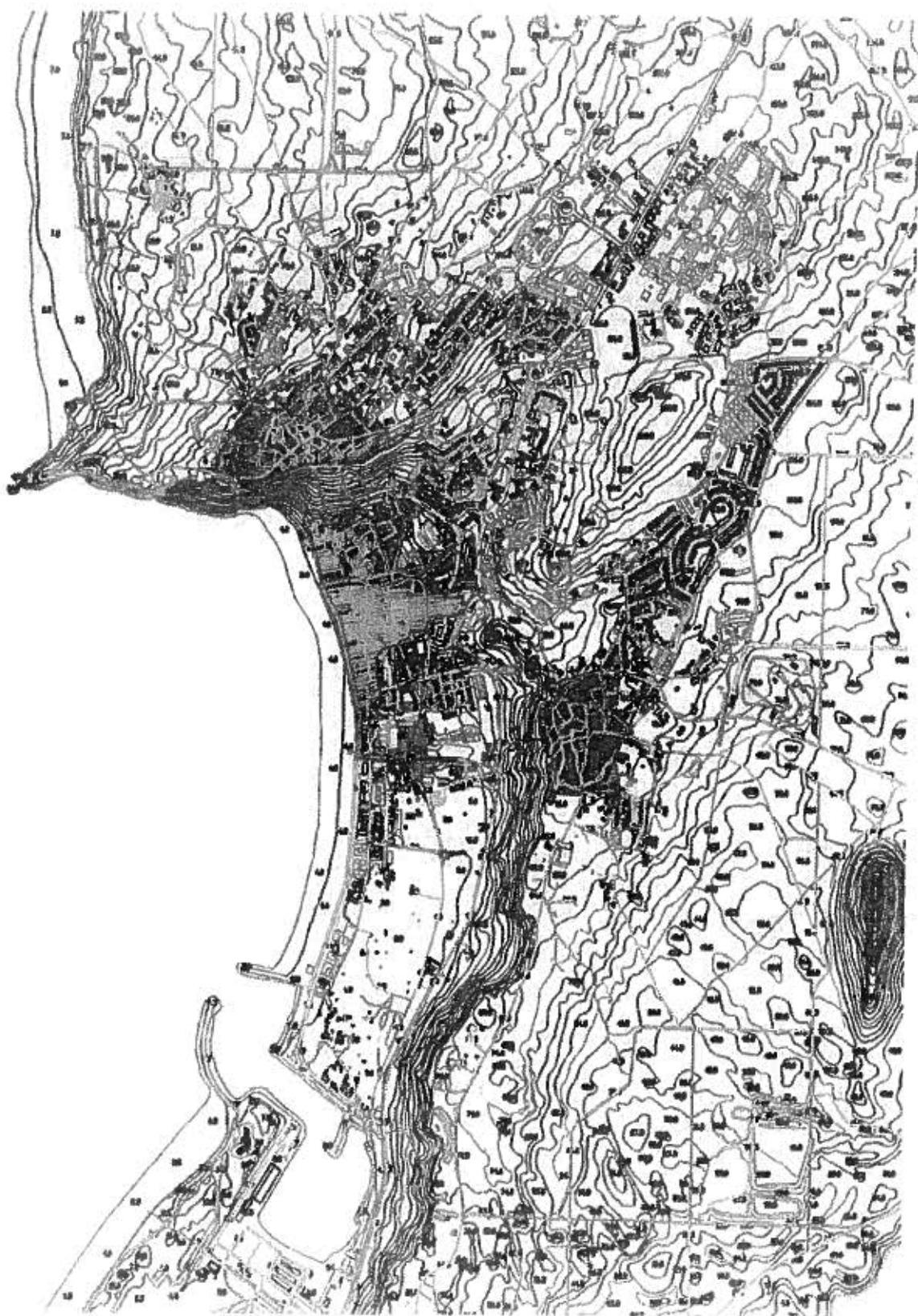
**Caldas de Rainha**



Lourinhã



Nazaré



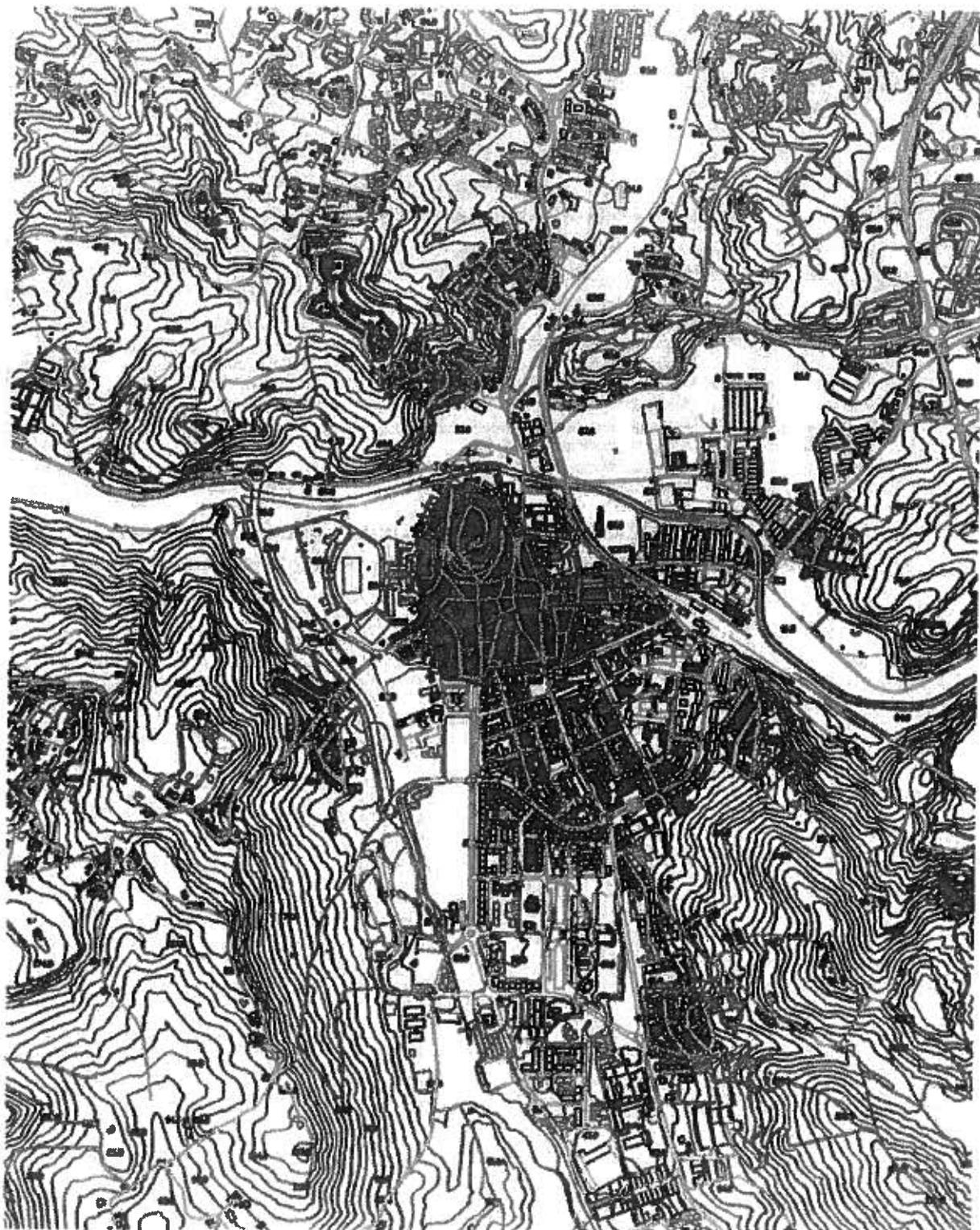
**Óbidos**



**Peniche**



Torres Vedras



Segue abaixo lista de desenhos à escala 1:10.000 das áreas críticas susceptíveis de reabilitação / recuperação urbanística.



**Associação de Municípios do Oeste**  
**LISTA DE PEÇAS DESENHADAS**  
SRU - Registo de Áreas Críticas Susceptíveis de Reabilitação/Recuperação Urbanística

Folha	Designação	Escala	Revisão	Data
765-SRU-Alcobaça-001	Áreas do município de Alcobaça	1/10000	-	26-06-2009
765-SRU-Alenquer-002	Áreas do município de Alenquer	1/10000	-	27-06-2009
765-SRU-ArrudaVinhos-003	Áreas do município de Arruda dos Vinhos	1/10000	-	28-06-2009
765-SRU-Bombarral-004	Áreas do município de Bombarral	1/10000	-	29-06-2009
765-SRU-Cadaval-005	Áreas do município de Cadaval	1/10000	-	30-06-2009
765-SRU-CaldasReinha-006	Áreas do município de Caldas de Rainha	1/10000	-	01-07-2009
765-SRU-Lourinha-007	Áreas do município de Lourinhã	1/10000	-	02-07-2009
765-SRU-Nazare-008	Áreas do município de Nazaré	1/10000	-	03-07-2009
765-SRU-Obidos-009	Áreas do município de Óbidos	1/10000	-	04-07-2009
765-SRU-Peniche-010	Áreas do município de Peniche	1/10000	-	05-07-2009
765-SRU-TorresVedras-011	Áreas do município de Torres Vedras	1/10000	-	06-07-2009

Os desenhos e seus XREFS, serão entregues num CD anexo a este relatório.

## ***Tecnoplano***

**Estudo para a Criação de um Modelo  
Inovador de Sociedade de Reabilitação  
Urbana, susceptível de ser participada pelos  
diversos Municípios que compõem a  
OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do  
Oeste\***

Contrato n.º 765

**Relatório Final**

ED.: A

REV.: 01

**D) Adaptação do Modelo da SRU a uma  
Participação Plurima de Municípios**

**Comunidade Intermunicipal do Oeste**

**Contrato n.º 765**

“Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participado pelos diversos Municípios que compõem a OesteCim - Comunidade Intermunicipal do Oeste, visando a angariação de economias de escala e de sinergias no processo de reabilitação urbana de diversos concelhos”

**D) Adaptação do Modelo da SRU a uma Participação Plurima de Municípios**

**NOTA:** Este tema é abordado no Capítulo A) deste Relatório Final

## **Tecnoplano**

**Estudo para a Criação de um Modelo  
Inovador de Sociedade de Reabilitação  
Urbana, susceptível de ser participada pelos  
diversos Municípios que compõem a  
OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do  
Oeste\***

**Contrato n.º 765**

**Relatório Final**

**ED.: A**

**REV.: 01**

**E) Definição do Modelo de  
Funcionamento, Marketing,  
Comunicação e Desenvolvimento de  
Competências**

**Comunidade Intermunicipal do Oeste**

Contrato n.º 765

"Estudo para a criação de um modelo inovador de Sociedade de Reabilitação Urbana, susceptível de ser participada pelos diversos Municípios que compõem a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste"

**Relatório Final****E) Definição do Modelo de Funcionamento, Marketing, Comunicação e de Desenvolvimento de Competências****1. Enquadramento**

Apresenta-se de seguida os temas associados com o Modelo de Funcionamento, Marketing e Comunicação e Desenvolvimento de Competências de uma Sociedade de Reabilitação Urbana (SRU) pluri-municipal âmbito da prestação de serviços contratada à Tecnoplano, S.A..

O Capítulo 2 procura definir um Modelo de Funcionamento flexível em linha com os estatutos propostos para a SRU no que diz respeito ao enquadramento e responsabilidades dos Órgãos Sociais, Administração de Sociedade, Pessoal de Secretariado e de Apoio Administrativo, Pessoal Técnico e Conselho Consultivo.

No Capítulo 3 é apresentada uma estratégia de Comunicação e Marketing, através de enquadramento sucinto do mercado, público-alvo, problemas/desafios, instrumentos de comunicação, objectivos de implementação, e controlos e medidas correctivas desta vertente funcional.

Por fim, no capítulo 4 aborda-se o tema do Desenvolvimento de Competências, com uma alusão à criação de uma estrutura organizativa funcional e a implementação e monitorização desta.

## **2. Modelo de Funcionamento**

A sociedade proposta tem como objecto promover a reabilitação urbana da área correspondente às freguesias de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras, que está delimitada como área crítica de recuperação e reconversão urbanística.

### **2.1. Órgãos Sociais**

Na sequência do enquadramento jurídico apresentado para os Estatutos da SRU, esta sociedade deverá ter como órgãos sociais um Conselho de Administração, um Fiscal Único e a Assembleia Geral.

O Conselho de Administração deverá ser composto por um representante de cada um dos Municípios, sendo o seu Presidente eleito em Assembleia Geral. Este órgão social deverá reunir pelo menos uma vez por mês. Competirá ao Conselho de Administração, conforme definido no artigo 12º e seguintes da proposta de Estatutos da SRU, a administração da sociedade no médio-longo prazo, a definição das suas metas gerais e objectivos, bem como o meios para os alcançar.

Por questões de independência e de transparência, o Fiscal Único deverá ser contratado em regime de Outsourcing.

Os órgãos sociais são eleitos por períodos de 4 anos, podendo os seus mandatos serem renováveis.

### **2.2. Administração da sociedade**

A administração quotidiana de curto-prazo da sociedade deverá ser efectuada por um administrador executivo, que poderá ser o Presidente do Conselho de Administração, um membro do

Conselho de Administração ou outra pessoa nomeada como tal, pela Assembleia Geral.

O artigo 13º da proposta de estatutos para uma SRU deverá ser adaptado em função da opção que se tomar, de modo a agilizar a actividade da sociedade, sem perda do controle interno desejável da mesma.

### **2.3. Pessoal de Secretariado e de Apoio Administrativo**

Sempre que desejável, o secretariado e pessoal de apoio administrativo deverá ser cedido pelos municípios accionistas, em regime de tempo parcial.

Se se optar por sediar a SRU nas instalações da Comunidade Intermunicipal do Oeste, poderão utilizar-se os recursos humanos desta área da OesteCIM na SRU. Seria uma opção financeira e economicamente vantajosa ao nível dos custos de estrutura: tanto ao nível do imobilizado (edifícios, computadores, telefones, impressoras, etc.), como de consumíveis, como de pessoal administrativo.

#### **2.4. Pessoal Técnico**

Conforme as necessidades manifestadas no desenvolvimento dos Projectos, a sociedade deverá recorrer ao outsourcing para a execução de trabalhos técnicos e especializados. Para tal, a sociedade poderá recorrer aos municípios accionistas ou a terceiros.

#### **2.5. Conselho Consultivo**

O Conselho Consultivo foi previsto na proposta de Estatutos de SRU, no seu capítulo V. A existência deste órgão é facultativa.

### 3. Marketing e Comunicação

As intervenções nos centros urbanos permitem à sociedade o rejuvenescimento de uma área geralmente antiga e degradada, potenciando novas utilizações, atraindo novos públicos e simultaneamente novas actividades, dinamizando estes importantes espaços urbanos. Tais intervenções trazem igualmente importantes incómodos e ameaças às populações, comerciantes e utilizadores do espaço:

- Verifica-se a inevitável resistência à mudança que provoca receios;
- Uma percentagem relevante dos habitantes das zonas de intervenção é constituída por pessoas idosas, com dificuldades de locomoção e hábitos muito enraizados;
- Os comerciantes temem a diminuição do negócio e muitas vezes a alteração dos hábitos e circuitos de compras dos habitantes, afastando-os definitivamente dos centros de cidade, dando espaço às grandes superfícies comerciais para se afirmarem (mais ainda) e pondo em causa a viabilidade económica e financeira dos pontos de venda, frequentemente já muito vulneráveis e pouco competitivas.

A gestão destes processos é muito complexa, pois as suas consequências negativas ultrapassam em muito um conjunto de incómodos pontuais, podendo ter efeitos que perdurarão durante muito tempo, como sejam o desenraizamento das populações (temporariamente desalojadas) e os efeitos nas estruturas comerciais, fruto da diminuição das receitas e da alteração dos circuitos comerciais das pessoas / utilizadores.

É pois essencial que se consiga desenvolver um relacionamento com os diferentes públicos envolvidos, para que sejam parte activa do processo, o sintam como seu e dessa forma o compreendam, o acompanhem e defendam, ao longo de um conjunto de etapas, algumas delas com incómodos potencialmente relevantes. Na verdade, o potencial de melhoria destes processos pode ser posto em evidência com o envolvimento dos diferentes públicos.

Pretendendo-se então desenvolver um plano de comunicação para esta SRU, com um conjunto de orientações de marketing, a montante, que importa considerar, maximizando o potencial de retorno deste projecto.

Desta forma, o plano de comunicação proposto, pretende ir mais além daquilo que estatutariamente está obrigado, nomeadamente as sessões públicas trimestrais, maximizando a criação de valor, o dinamismo e a atractividade dos locais, reforçando a identidade e a proximidade entre todos os elementos da comunidade.

### 3.1. Orientação de Marketing / Mercado

Em primeiro lugar importa analisar a importância de se utilizar neste projecto uma orientação de marketing, que permita conceber o processo em torno da visão e das expectativas dos seus utilizadores, em vez das visões distantes e impessoais, emanadas de um gabinete técnico, em virtude de ser das pessoas para quem o projecto se destina.

Claro que os gabinetes técnicos terão uma palavra fundamental a dizer e que os utilizadores não farão "o que querem do seu bairro" descaracterizando-o a seu gosto. Não é isso que se pretende: Os projectos de reabilitação têm forçosamente de se enquadrar nas tradições do local, reforçando / renovando a sua importância e o seu património, contribuído para a dinamização da imagem e da competitividade do centro da cidade, atraindo novos públicos e aproximado a população, no absoluto respeito pelo ambiente.

Interiorizando o conceito de orientação de mercado os objectivos são:

- Cada projecto de intervenção deve ser o resultado de uma profunda análise da situação e de um constante diálogo entre todos, materializando: em vez de se apresentar uma maquete e um plano de pormenor que os públicos olharão com admiração e agrado, tal deverá ser uma das últimas fases do processo, o corolário dos debates, estudos e participações e não o seu início;
- Tudo seja pensado em torno dos utilizadores e compreensível por eles: têm de ser os utilizadores a sentir a necessidade, a quererem, de outra forma, não aceitarão como suas as propostas e planos de trabalho. Tal consegue-se com um envolvimento profundo;
- Exista um profundo respeito pelos utilizadores, devendo as equipas perceber / interiorizar que é para os cidadãos que estão a trabalhar e não para um conjunto de técnicos que controlam os projectos.

A orientação de marketing - ou de mercado - deverá ser um eixo estratégico diferenciador de todo este projecto, transversal a toda a organização e serviços, dinamizada e aculturada por todos e constantemente defendida e aplicada em todos os níveis hierárquicos da organização, a começar pela administração, mesmo sob ambientes às vezes pouco propícios e hábitos de trabalho enraizados a rumarem em sentidos diversos. Este processo poderá impor uma alteração à cultura e valores da organização, que são processos de implantação sempre complexos, que exigem grande persistência por parte dos seus dinamizadores.

A orientação de mercado exige que o desenvolvimento de uma série de iniciativas internas e externas que importam considerar e que vão muito mais além do que o plano de comunicação tratado neste ponto do projecto;

- O desenvolvimento, em cada área de intervenção de um estudo de mercado que consiga caracterizar a zona, o seu potencial e as expectativas de diferentes intervenientes, utilizando metodologias qualitativas (*focus-groups*, entrevistas em profundidade) e quantitativas (inquéritos, estudos de tráfego, etc.);
- A análise de novas formas de dinamização potenciais da zona, designadamente em iniciativas de dinamização do aparelho comercial e na introdução de novas funcionalidades e pontos de atracção que façam as pessoas (voltar a) frequentar aquele espaço, como seja a sua dinamização / animação do local, a atracção de turistas e de públicos jovens, a instalação de outros serviços, projectos de melhoria das competências de comerciantes e atracção de novos pontos de venda e/ outros serviços, etc.
- O desenvolvimento de mecanismos de diálogo constantes e próximos;
- A rápida resolução dos problemas concretos das pessoas, e um sistemático esforço de comunicação que permite uma melhor percepção do trabalho realizado e de tudo o que está a ser feito para minorar os impactos.

### 3.2. Plano de Comunicação – Públicos (Target)

O plano de comunicação da SRU pretende fazer com que esta organização consiga ser eficaz no seu esforço de interacção com os públicos, identificando alvos de comunicação e efectivando-a, numa comunicação especialmente direccionada, e por isso com maior potencial de retorno. A abrangência territorial destes projectos de intervenção urbana desaconselham a utilização de abordagens massificadas.

Com um plano de comunicação pretende-se:

- Identificar os receptores da comunicação: os diferentes públicos-alvo;
- Identificar os vectores de comunicação;
- Identificar os instrumentos de comunicação mais eficazes para cada público;
- Garantir a coerência de toda a comunicação;
- Em suma, envolver, informar, motivar e dinamizar as pessoas / públicos-alvo, num plano de comunicação coerente com os objectivos da SRU e com as expectativas dos públicos envolvidos.

#### Os públicos-alvo

Na determinação dos públicos do projecto, há que considerar as suas necessidades específicas em termos de comunicação, tornando todo o esforço mais eficaz e económico. Certo é que os públicos-alvo poderão evoluir ao longo de cada projecto de reabilitação urbana, bem como a mensagem a transmitir, em função dos objectivos de comunicação e das prioridades definidas.

Numa primeira análise os públicos mais relevantes a considerar, são:

- Habitantes da zona de intervenção;
- Comerciantes da zona;
- Outros habitantes e frequentadores habituais;
- Turistas e visitantes ocasionais;
- Jornalistas e líderes de opinião;
- Investidores (eventualmente).

Estes públicos terão uma importância relativa diferenciada, sobretudo em função do contributo que poderão disponibilizar ao processo e dos incómodos que sofrerão no decorrer das intervenções:

- Os habitantes, comerciantes e jornalistas, serão considerados como públicos de primeira linha, dada a sua importância na concepção e operacionalização da intervenção. Aqui, especialmente no caso dos habitantes e comerciantes, o principal esforço de comunicação deverá focar-se nas primeiras fases do projecto, onde é esperada uma maior participação e compreensão;
- Os investidores terão uma importância diferenciada, em função das especificidades de cada projecto de intervenção e do envolvimento que se espera deste público. No entanto, caso existam programas de financiamento e/ou se pretenda a participação dos proprietários dos imóveis ou outros investidores, deve conceber-se um conjunto de instrumentos de comunicação e estruturas de suporte, para que o processo decorra da melhor forma e se atinjam os objectivos. Mesmo nos casos em que se trate exclusivamente de investimento público (através das diferentes fontes de financiamento possíveis), é muito importante envolver os proprietários das zonas (abrangentes) em intervenção, pois são parte interessada e terão contributos certamente relevantes para os projectos de intervenção;
- Os restantes habitantes terão uma abordagem diferente, sendo o principal enfoque dado nas fases finais do projecto, e em acções específicas que se desenvolvam, nomeadamente ao nível da dinamização comercial. Por outro lado, uma correcta e sistemática informação mantém os cidadãos informados, cria entusiasmo e facilita os eventuais incómodos que tais intervenções podem provocar pontualmente nas vidas das pessoas.

### 3.3. Plano de Comunicação - Problemas / Desafios

Com os investimentos em reabilitação urbana pretende-se uma melhoria estrutural das condições de vida e da atractividade das zonas intervencionadas, desenvolvendo projectos específicos, à medida das populações e dos locais.

Em termos de comunicação, os desafios associados a estas intercessões são:

1. As equipas internas interiorizarem a abordagem de marketing, mantendo sempre clara a sua orientação para as pessoas (mercado) e não para os processos;
2. Envolver as pessoas na identificação dos caminhos e dos objectivos. As equipas técnicas deverão desenvolver os seus projectos a partir dos inputs transmitidos pela população, de acordo com as premissas da orientação de mercado;
3. Minorar os incómodos das obras e intervenções, também através de um acompanhamento dos processos e dos problemas das pessoas. Desta forma, poderão estabelecer-se relacionamentos frutíferos entre todos e obter uma maior compreensão sobre as etapas a percorrer, mesmo em situações complexas causadoras de incómodos e de prejuízos relevantes, por vezes até não ultrapassáveis, designadamente para os comerciantes;
4. Dinamizar a zona intervencionada, comunicando com toda a comunidade e encontrando formas de manter a zona viva, com actividade e dinamismo, durante e depois da intervenção.

Estes desafios far-se-ão sentir de forma diferenciada ao longo do tempo, sendo necessário desenvolver campanhas e instrumentos de relações publicas adequadas.

Associados a estes objectivos de comunicação identificam-se eixos de comunicação transversais e coerentes a respeitar integralmente em cada campanha / elemento de comunicação:

- Respeito pela identidade, valores culturais, históricos e ambientais, bem como o conforto, funcionalidade e rendibilização da intervenção, para os diferentes intervenientes;
- Linguagem cuidada, rigorosa, ao mesmo tempo congregadora e envolvendo as pessoas numa relação que se pretende próxima e entusiasmada, em torno de um projecto conjunto e benéfico, mesmo trazendo incómodos relevantes durante um periodo de tempo determinado;
- Utilização de abordagens comunicacionais multi-instrumentais e coerentes, fortalecendo o potencial de impacto da comunicação, com recursos relativamente escassos.

### 3.4. Plano de Comunicação - Instrumentos

Deverão existir acções de comunicação genéricas, transversais aos diferentes públicos, e outras específicas.

Em coerência com os objectivos de comunicação desta empresa, aos escassos recursos financeiros sistematicamente empregues nestes planos de comunicação, há que seguir um conjunto de premissas:

- Utilizar instrumentos simples, tão personalizados quanto possível e potenciadores de interactividades;
- Utilizar meios de comunicação que sejam usados pelos públicos-alvo, de forma a maximizar o retorno. Apostar em aspectos como a proximidade impõe a utilização de instrumentos de comunicação tão relacionais quanto possível, para que se fomente a Atenção, o Interesse e o Desejo (vontade) de se envolver activamente em diferentes fases dos processos;
- Dinamizando a participação da comunidade, envolve-se as pessoas nas decisões, o que permite melhorar as soluções e a sua satisfação. O apoio das comunidades é um precioso instrumento de comunicação, gerando o "passa-palavra" e atitudes muito favoráveis.

Os instrumentos a privilegiar no plano de comunicação desta organização, irão variar em função de cada situação concreta: dos objectivos e da envolvente. No entanto, e de forma genérica, devem considerar-se os seguintes instrumentos:

#### 3.4.1. Website / Sítio na Internet

Instrumento de comunicação relevante a vários níveis:

- Permite comunicar com diferentes públicos, com um custo relativamente baixo, e com amplo espaço para partilhar informação, mais ou menos detalhada e segmentada, em função dos interesses de cada um dos seus utilizadores;
- Permite actualizar conteúdos com muita simplicidade e gerir mecanismos muito importantes, como *mailling lists* para envio de *newsletters*, convites para reuniões e facilitando a interacção, com pedidos de contactos, colocação de questões, etc.
- Permite desenvolver acções de comunicação inovadoras, junto de públicos específicos, como sejam a colocação de *webcams* em diferentes locais para que todos possam assistir ao desenvolvimento dos projectos; concursos de fotografia e de pequenos filmes que poderão ser colocados on-line, no sítio ou mesmo utilizando outros recursos *Web*, como sejam canais no *Youtube*, entre outros.

- Tendo esta SRU uma abrangência territorial alargada, existem economias de escala que permitem uma utilização mais sofisticada das ferramentas Web, designadamente com recurso a internet 2.0, ao *twitter*, zonas de acesso restrito, etc.

Apesar de “apetecível”, pelo custo e pela modernidade, a utilização destes instrumentos comportam importantes limitações:

- A generalidade dos habitantes e comerciantes destas zonas, não terão grandes hábitos de utilização de internet, pois são populações geralmente envelhecidas e com pouca experiência em ferramentas informáticas;
- Tornar estes espaços virtuais atraentes é um processo complexo e envolve grande esforço e competências técnicas que importa considerar. De outra forma, será um espaço “de mera afixação de informação, pouco interactivo, interessante e visitado”, não acrescentando valor;
- A criação de “visibilidade para o sítio” é um processo complexo, pois para ser eficaz no canal internet, não baste ter uma “página” para que as pessoas lhe acedam. É necessário levar as pessoas até lá, criando os necessários mecanismos de envolvimento e sustentando-a numa estratégia de comunicação abrangente, nunca enquanto mecanismo isolado. Ou seja, em *web marketing*, há dois grandes desafios: atrair os utilizadores até à página e depois, “fazê-los circular” e “fidelizá-los ao sítio”.

Para a determinação do interesse deste instrumento e do seu potencial de aplicabilidade, sugere-se a realização de um aprofundado estudo que caracterize a população e os “nossos” diferentes públicos.

### 3.4.2. Pivot

Cada projecto de intervenção deverá ter um elemento *pivot*, que dependendo da dimensão poderá prestar serviços a um ou mais processos de requalificação urbana.

O *pivot*, é alguém que tem por responsabilidade inserir-se nas zonas de intervenção e mediar um conjunto importante de processos, operacionalizado grande parte do esforço de relações públicas da organização:

- Resolver / intermediar pequenos contratempos que inevitavelmente vão ocorrendo, e aos quais é necessário dar uma resposta rápida e/ desbloquear processos ou aceder a serviços;

- Envolver as pessoas nos processos, relacionar-se com os habitantes e comerciantes da zona, de forma a acompanhar as suas dúvidas e expectativas possibilitando esclarecimentos, debates, reflexões, evitando ruídos, boatos e descontentamentos;
- Motivar as pessoas a participar nos diferentes eventos que vão ocorrendo, e para os quais a participação poderá trazer importantes mais-valias;
- Personalizar a relação e a comunicação, tratando as pessoas de forma não massificada, especialmente as pessoas mais idosas, que muitas vezes não têm acesso aos tradicionais meios de comunicação e que se sofrem particularmente alguns dos inconvenientes dos processos de requalificação, sentindo-se desmotivados para resolverem os ligados à sua debilidade física e às necessidades do seu dia-a-dia

Os elementos *pivots* terão funções sobretudo operacionais, devendo conhecer pormenorizadamente quer os serviços das entidades locais (nomeadamente Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia) quer as zonas de intervenção: desejavelmente poderão ser pessoas provenientes dessas zonas e terem uma significativa capacidade de manobra que lhes permita resolver as questões do dia-a-dia que vão aparecendo e que necessitam de uma intervenção rápida, como por exemplo:

- Providenciar o transporte de alguém com dificuldades de locomoção, agravadas pela existência de estaleiros de obras que não permitem a circulação de cadeiras de rodas ou de pessoas mais idosas e com possibilidade de sofrerem pequenos acidentes;
- Transporte de compras a pessoas na mesma situação, nomeadamente nos casos em que por exemplo o estabelecimento habitual / de proximidade está em remodelação devido às obras de reabilitação;
- Pressionar as entidades necessárias para que procedam a pequenas reparações e / outras intervenções num espaço temporal curto, para minorar ao máximo os inconvenientes, muitas vezes pressionando, insistindo e dinamizando soluções;
- Fazer pontos de situação e mediar a resolução de pequenas questões.

Os *pivots* deverão ter um enquadramento funcional relevante, que lhes permitirá movimentar-se pelos diferentes serviços e ter capacidade de intervenção. Por outro lado, deverão também ter um pequeno orçamento que poderão gerir de forma a poder resolver – justificadamente – algumas das pequenas questões que vão aparecendo, e que necessitam de uma resposta na hora.

Este elemento é um eixo central da política de comunicação, não necessitando muitas vezes de estar afecto a apenas um projecto. A sua ligação à zona e a vontade de fazer

um "bom trabalho de cidadania" pode ser um motor fundamental de todo este processo, pelo que o "ser da zona", "ser responsável", "estar numa faixa etária preferencialmente acima dos 40/45 anos"; "ter sentido de missão" poderão ser factores que potenciaram o seu desempenho.

### 3.4.3. Assessoria de Imprensa

A imprensa e os meios de comunicação social, designadamente os regionais tem um peso muito relevante nas suas regiões, quer sejam rádios ou jornais locais.

Gerir o relacionamento com os jornalistas, partilhado a informação e consolidando relacionamentos credíveis, contribuirá em muito para um correcto esclarecimento da população e um maior envolvimento. Por outro lado, a existência de um relacionamento cordial e profissional poderá fazer com que a SRU tenha uma maior capacidade de intervenção, sendo ouvida e tida em consideração pelos jornalistas.

Para que se obtenha o máximo retorno deste processo, é essencial que o relacionamento seja correcto, assente no rigor e na verdade, construindo e consolidando relações de confiança e de parceria.

Este relacionamento deve ser feito com profissionalismo pelo que se sugere a contratação de alguém especializado na área ou de uma agência de comunicação, que trabalhará com os diversos elementos e que procurará implementar com os órgãos de comunicação social um relacionamento semelhante ao que o *pivot* desenvolverá com os habitantes. A assessoria de imprensa poderá ser assegurada centralmente para o conjunto das intervenções.

Para além dos contactos individuais com os órgãos de comunicação social, será responsável pelos comunicados de imprensa (*Press Releases*) pela organização dos dossiers de imprensa, pela dinamização de visitas aos locais e de um conjunto de eventos visando gerar visibilidade aos projectos de intercepção ao longo das suas diferentes fases.

### 3.4.4. Centro de Apoio:

Sugere-se a existência de centros de apoio em cada zona de intervenção urbana, que servirá como o local onde todos poderão obter informações e se envolverem sobre os projectos em curso. Por outro lado será o local / base de trabalho do *pivot*.

Este centro de apoio poderá estar localizado num edificio público ou num local que seja tão visível quanto possível (uma loja desocupada ou um pequeno pavilhão pré-fabricado com 20 a 30 m<sup>2</sup>, que deverá ser devidamente maquetizado, possibilitando condições de trabalho e um aspecto digno aos visitantes). O espaço a atribuir poderá ser mais amplo

caso as suas atribuições sejam mais amplas, designadamente ao nível técnico, processual e burocrático.

Neste centro de apoio, os cidadãos sabem que poderão encontrar informações e / ou formas de contacto, designadamente com o *pivot*. No entanto, tal não significa que se tenham de criar postos de trabalho para garantir o horário de atendimento do centro, mas caso existam, essas pessoas devem ter aí o seu posto de trabalho, melhorando assim a qualidade do serviço prestado à comunidade.

A título de exemplo, este centro de atendimento deverá ter um horário de atendimento, que a ser assegurado pelo *pivot*, que se poderá ausentar, deixado à porta um número de contacto, ou alternativamente afixar um horário de atendimento *in loco*, obrigatório. Nos casos em que os processos envolvam a participação dos proprietários nas reabilitações urbanas, é desejável que estes centros possam servir como locais de atendimento, de prestação de informações, de encaminhamento de processos, fazendo parte de um sistema que se pretende muito claro, transparente e tão desburocratizado quanto possível.

#### 3.4.5. Atendimento Telefónico

A existência de um serviço de atendimento telefónico poderá ser uma excelente opção caso existam diversos projectos a funcionar em simultâneo, ao longo do espaço geográfico de intervenção desta organização supra concelhia.

Este atendimento telefónico poderá funcionar centralmente para os diferentes projectos, prestando esclarecimentos e registando ocorrências que terão de ser encaminhadas para os diversos serviços e encontrada uma resposta em tempo útil.

Não havendo cabimento orçamental para este "call center", ou nos períodos em que o número de projectos em curso não o justifique, deverá no mínimo existir uma linha telefónica (preferencialmente gratuita) onde os públicos possam registar as suas questões / pedidos de contacto, etc. Mesmo que funcione exclusivamente através de gravador, será uma excelente forma de interacção com as populações.

#### 3.4.6. Newsletters & e-mail

O desenvolvimento de *newsletters* informativas sobre aspectos relevantes dos projectos, questões de interesse, é um relevante instrumento de comunicação e contribui para a consolidação do relacionamento mantendo as pessoas interessadas e envolvidas com o andamento do projecto e com os eventos que vão sendo realizados.

A existência de uma base de dados robusta, que contenha informação sobre as pessoas, suas características e interesses permitirá construir *newsletters*

direccionadas a grupos de pessoas, com os conteúdos especialmente desenvolvidos para ser relevantes aos públicos específicos.

Associadas ao sítio na internet e às novas tecnologias, muitas das *newsletters* poderão ser enviadas através de e-mail, simplificando os processos de expedição e reduzindo custos. Para outros públicos, as *newsletters* poderão ser enviadas por correio, distribuídas pelo *pivot* ou pelos pontos de atendimento.

Estes documentos, folha A3 dobrada em 4 páginas A4, deverá conter diversos espaços, sendo que pelo menos 50% do espaço total deve dizer respeito exactamente àquelas pessoas e o restante reparte-se por outros públicos e outros projectos de intervenção:

- Informações úteis;
- Eventos;
- Entrevistas;
- Cartas de "leitores" e fóruns de discussão;
- FAQ's – Espaço de resposta às perguntas mais habituais.

Para os públicos de primeira linha, a periodicidade desta *newsletter* deve ser mensal. Para os restantes, pode ser menos frequente, pois não há tanta necessidade de interacção, pelo menos nas fases de concepção e obra.

Associado às *newsletters*, podem existir outros momentos de comunicação personalizada com os públicos alvos, sempre que se verifique algum evento realmente relevante para aquelas pessoas. Tal deverá ser feito através do envio de emails muito segmentados, exigindo uma base de dados bem carregada. Nestes processos de envio de emails é essencial que nos possamos certificar que a informação é realmente relevante para as pessoas, justificando assim o incómodo que lhe causamos com o envio das mensagens (emails e eventualmente sms's).

Na actual sociedade de informação verifica-se frequentemente a tentação de "inundar" toda a gente com mensagens e estímulos, muitas vezes impessoais, gerando nos diferentes públicos uma sensação de intromissão e comportamentos contrários ao desejado, com as pessoas a rejeitarem frequentemente tomar contacto com o emissor apagando as mensagens e não abrindo as documentações.

Sempre que se utiliza o contacto de um receptor, devemos ter em consideração que podemos estar a ser intrusivos e a abusar da confiança em nós depositada quando nos foi confiado aquele contacto (morada, telefone ou email). Por isso devemos ter sempre presente que só o podemos "incomodar" se o tema for realmente relevante para o consumidor, exigindo de nós um trabalho cuidado para produzirmos uma informação



### 3.5. Plano de Comunicação – Implementação

O plano de comunicação contém um conjunto de mecanismos, que deverão ser usados de forma pontual (campanhas / acções) e sistemática (instrumentos em permanente utilização).

O cumprimento dos objectivos passa pela utilização conjunta de diferentes elementos, que de forma ordenada potenciarão os resultados desejados, e pelo cumprimento dos eixos de comunicação preconizados.

Este plano de comunicação baseia-se em instrumentos simples que pretendem materializar os valores e objectivos do projecto, num relacionamento próximo com as pessoas, Melhor, num processo que começa e acaba nas pessoas!

Caracterizando a importância dos instrumentos identificados de 0 a 5 (nada a muito importante), obtêm-se uma clara visão sobre o seu potencial desempenho, clarificando a necessidade de esforços integrados e não na utilização desagregada/ isolada dos instrumentos:

	Página Web	pivot	Acessor de Imprensa	centro de apoio	Atendimento telefonico	Publicidade	Painéis no local
Habitantes	2	5	1	5	5	2	3
Comerciantes	3	5	1	5	5	3	3
Jornalistas	5	5	5	3	2	4	2
Habitantes da cidade (fora das áreas de intervenção)	4	3	1	3	2	4	5
Turistas e visitantes	3	1	0	2	1	3	5
Investidores	5	5	1	5	4	4	3

Por outro lado, se analisarmos o plano de comunicação no âmbito dos objectivos anteriormente definidos, poderão encontrar-se soluções diferentes e moldáveis às situações concretas que se encontrarão nos diferentes terrenos de implantação:

### 3.5.1. Objectivo 1

As equipas internas interiorizarem a abordagem de marketing, mantendo sempre clara a sua orientação para as pessoas (mercado) e não para os processos.

O enfoque na construção de uma cultura organizacional virada para o cliente - utente - cidadão necessita de uma permanente atenção da administração e da gestão de topo, num constante "esforço missionário" e na tomada de decisões intransigentes, que farão as equipas interiorizar os valores como "sagrados" e "inegociáveis".

Existem acções que poderão ser desenvolvidas, como a feitura de manuais de acolhimento e de procedimentos; acções de formação motivacionais, muito focados em *role-plays* e estudos de caso, mas o elo fundamental terão de ser os exemplos e actuação da gestão de topo e sua defesa intransigente destes processos.

### 3.5.2. Objectivo 2

Envolver as pessoas na identificação dos caminhos e dos objectivos. As equipas técnicas deverão desenvolver os seus projectos a partir dos *inputs* transmitidos pela população, de acordo com as premissas da orientação de mercado.

Para a concretização deste objectivo será necessário (sequencialmente):

- a) De acordo com os objectivos de cada projecto de intervenção, deve procurar-se perceber quem são as pessoas/ grupos que devem ser ouvidos e qual o seu potencial de contribuição para o processo, o impacto que este terá nas suas vidas em termos de vivências, envolvimento, conhecimentos sobre a zona, etc.
- b) Escutar as pessoas envolvidas na zona para que se possa identificar as suas expectativas e a sua visão da tradição do local / perspectivas de futuro. Este processo poderá ser realizado com inquéritos, focus groups, entrevistas em profundidade.
- c) Análise dos dados obtidos conjuntamente com especialistas nessas diferentes áreas, de forma a promover o debate de ideias e criar as raízes de um debate proficuo, motivador e agregador das comunidades. Nesta fase importa atrair as pessoas para o debate e outros contributos, o que se consegue com recurso a publicidade, relações públicas (designadamente com o pivot). Nesta fase é

importante construir uma base de dados com a identificação e caracterização das pessoas.

- d) Concepção da primeira proposta, apresentação pública e debate de ideias. Este processo é mais um ponto de chegada do que um ponto de partida. Mesmo assim, toda essa proposta terá de ser explicada e debatida, pois é obra de todos e não de um "gabinete de arquitectos, engenheiros ou doutores". Simultaneamente com todas as discussões é muito importante que se suscite debates mais abrangentes, podendo-se para tal usar diversos meios, como a internet / fóruns de discussão, blogs, artigos em jornais, etc. Nesse sentido, o desenvolvimento de trabalhos de relações públicas, nomeadamente do assessor de imprensa pode ser muito relevante, bem como a existência de um sítio dinâmico.

### 3.5.3. Objectivo 3

Minorar os incómodos das obras e intervenções, também através de um acompanhamento dos processos e dos problemas das pessoas. Desta forma, poderão estabelecer-se relacionamentos frutíferos entre todos e obter uma maior compreensão sobre as etapas a percorrer, mesmo em situações complexas causadoras de incómodos e de prejuízos relevantes, por vezes até não ultrapassáveis, designadamente para os comerciantes;

Após o início da intervenção, no terreno existirão 2 tipos de problemas:

- a) Assegurar-se que os prazos são cumpridos ou não ultrapassados, pois os incómodos sentidos são sempre muito relevantes, especialmente para as pessoas mais afectadas (nomeadamente com dificuldades de locomoção) e para as empresas que realizam os seus negócios naquelas zonas (comerciantes que se defrontam com obstáculos a circulação de pessoas naquela zona);
- b) Resolver pequenas questões do dia-a-dia, que causam constrangimentos muito relevantes às pessoas, como sejam a reparação de pequenas avarias, a resolução de um problema de locomoção de alguém com dificuldades, a prestação de um serviço médico ao domicílio, ou a até o transporte das compras até a casa de um idoso menos autónomo. Estes processos, frequentemente simples e pouco representativos, são frequentes e infelizmente de resolução demorada, pois "empanam em serviços burocratizadas" e a sua falta de importância relativa faz com que a sua resolução seja normalmente adiada. Nestes processos, a figura do pivot e o atendimento telefónico, a funcionar correctamente podem desempenhar um papel extremamente relevante.

Relativamente ao cumprimento de prazos (a) há que cumprir algumas regras de relacionamento:

- Acompanhar todos os processos – especialmente os caminhos críticos – para que não haja deslizamentos de prazos;
- Nunca ser optimista nas datas que se indicam, pois muitas vezes, ao querer agradar, podemos ser tentados a apresentar datas de finalização mais próximas, mas que ao não serem cumpridas causarão grande desapontamento e potencialmente revolta. Não poderá haver compromissos de datas sobre as quais não existe a certeza absoluta que poderão ser cumpridas, designadamente ao nível dos timings. Por outro lado, todas as datas que forem sendo anunciadas deverão sempre ser antecipadas, para que não se coloque em causa a credibilidade destes processos e causar descontentamentos que podem gerar movimentações indesejáveis. Neste campo tem de se ser rigoroso na informação escrita e instruir cuidadosamente todo o pessoal de contacto;
- Expor sempre a calendarização e pontos de situação rigorosos sobre o andamento dos processos, apostando na transparência e clareza da informação prestada. O website, os painéis exteriores de informação e as newsletters despenham um papel importante na concretização deste objectivo;
- A correr mal algum dos aspectos associados à intervenção, deverá haver uma informação correcta e uma postura colaborativa e não ser evasivo ou centrarmos em externalidades. Apostando na seriedade da comunicação, obtêm-se um retorno mais colaborativo e geralmente uma maior compreensão. Nestes campos, os assessores de imprensa, os pivots e o sítio terão um papel fundamental.

#### 3.5.4. Objectivo 4

Dinamizar a zona intervencionada, comunicando com toda a comunidade e encontrando formas de manter a zona viva, com actividade e dinamismo, durante e depois da intervenção.

A comunicação da zona, a forma como se interage com as comunidades envolventes, a sistemática preocupação em manter as zonas intervencionadas nos circuitos das pessoas, o gerar expectativas relativamente aos resultados das intervenções e acções de dinamização – designadamente comercial – são aspectos muito relevantes.

Dependendo do objectivo a atingir, há um conjunto de acções que podem ser desenvolvidas, mesmo envolvendo orçamentos de pequena monta, como sejam:

- Concursos de ideias para a utilização de determinado espaço ou recanto, aberto a todos os potenciais interessados;
- Concursos de fotografias, de desenhos ou pela produção de pequenos filmes amadores, que utilizem o espaço como cenário e tema. Pode fazer-se inclusivamente o concurso para a proposta de melhor anúncio de imprensa mesmo de TV, incentivando alunos a debruçarem-se sobre a zona;
- *Rally papers*, espectáculos e animações de rua;
- Potenciar visitas de estudo a públicos de diferentes idades e formações, explicando os processos e intervenções, com uma linguagem adequada às suas idades e formações;
- Aposta de novas centralidades na zona, como a instalação de serviços públicos, estabelecimentos comerciais diferenciadores, pontos de atracção como oficinas de artesanato, ateliers, escolas, locais de animação, zonas de internet grátis, etc.
- Desenvolvimento de planos de desenvolvimento comercial, que para além de acções estruturadas para atrair clientes à zona, podem incluir mecanismos de desenvolvimento de uma imagem comum, acções de acompanhamento / aconselhamento aos comerciantes locais, etc.

Em todas estas acções, é essencial que:

- Se respeitem os eixos centrais de comunicação e que há dinamismo suficiente para que os processos decorram da melhor forma;  
Se procurem formas versáteis de comunicar e entusiasmar as pessoas, criando eventos que as envolvam e as aproximem das zonas de intervenção, ou intervencionadas;
- Se realize uma análise crítica a todo o processo e se sistematizem os ensinamentos relevantes a implementar nos projectos subsequentes.

### 3.6. Plano de Comunicação – Controlo e Medidas Correctivas

Sento um projecto que abrangerá vários municípios, esta organização deverá ter grande cuidado em medir a eficácia das acções de comunicação realizadas e a percepção dos públicos relativamente ao desempenho – neste caso relacional e comunicacional da organização.

Desta forma, para cada acção deverão encontrar-se indicadores de desempenho que podem ser implementados e que potenciarão reflexões e melhoramentos no futuro:

- Número de participantes nas reuniões trimestrais;
- Participação nos eventos organizados e entusiasmo;
- Número e profundidades das peças jornalísticas publicadas sobre cada projecto;



Identificaram-se igualmente os eixos de comunicação de todos os processos:

- Respeito pela identidade, valores culturais, históricos e ambientais, bem como o conforto, funcionalidade e rendibilização da intervenção, para os diferentes intervenientes;
- Linguagem cuidada, rigorosa e congregadora, envolvendo as pessoas numa relação próxima e entusiasmada;

Utilização de abordagens comunicacionais multi-instrumentais e coerentes, detalhadamente caracterizadas e não intrusivas, que podem incluir: Website / sítio na Internet:, Pivot; Assessoria de imprensa; Centros de apoio, atendimento telefónico, Newsletters & email, Publicidade, Painéis no local.

Por fim identificou-se um conjunto de indicadores de controlo e de medição de desempenho, que ajudarão o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua, também ao nível da política de comunicação.

## 4. Desenvolvimento de Competências

### 4.1. Enquadramento

A criação de uma estrutura organizativa funcional com alto nível de eficiência e eficácia resulta de uma combinação equilibrada dos seguintes investimentos:

- a) Definição e implementação de procedimentos e processos para o funcionamento controlado da organização;
- b) Elaboração de metodologias que sistematizam boas práticas nas diversas actividades;
- c) Equipa Multi-disciplinar com graus académicos e profissionais adequados às funções exercidas;
- d) Enquadramento estruturado de novos colaboradores dentro da estrutura organizativa;
- e) Implementação de um modelo de avaliação e desenvolvimento das competências dos colaboradores;
- f) Desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores a todos os níveis com o objectivo de reduzir o *gap* entre as competências actuais das necessárias.

### 4.2. Implementação

Na criação da SRU Pluri-Municipal, deverá ser criado um painel de implementação e monitorização dos aspectos identificados no ponto anterior. Este painel deverá ser composto por um *mix* de quadros da nova SRU de todos os níveis e liderado por alguém a nível de administração.

Poderá nesta altura ser atribuída por via de *outsourcing*, a tarefa de elaboração dos diversos procedimentos, processo e metodologias necessários para o bom funcionamento da nova organização.

### 4.3. Monitorização e Melhoria Continua

Deverá haver uma revisão periódica dos processos, procedimentos e metodologias para que o funcionamento da organização evolua em linha com a constante mutação do ambiente de mercado.

Propõem-se ainda que seja introduzido um sistema de avaliação anual que promova a meritocracia. Este sistema de avaliação ajudará a definição das actuais competências dos colaboradores, bem como os *gaps* nos objectivos de competências e acções a tomar para que estes sejam atingidos.